



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Niina Klemola

Henkilöstön työurien pidentäminen ja lähtö- vaihtuvuuden hillitseminen

Case: Yritys X

Liiketalous ja matkailu
2020

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Niina Klemola
Opinnäytetyön nimi	Henkilöstön työurien pidentäminen ja lähtövaihtuvuuden hillitseminen, Case: Yritys X
Vuosi	2020
Kieli	suomi
Sivumäärä	64 + 1 liite
Ohjaaja	Peter Smeds

Tutkimuksen taustalla on Yritys X:n halu pienentää henkilöstönsä lähtövaihtuvuutta sekä pidentää henkilöstön työurien pituutta Yritys X:n palveluksessa. Tutkimus keskittyi etsimään niitä tekijöitä, jotka vaativat eniten panostamista motivaation ja sitoutumisen näkökulmasta. Tutkimuskysymys sai muodon: ”Mitkä osa-alueet vaatisivat eniten panostusta, jotta voitaisiin vaikuttaa henkilöstön motivaatioon ja sitoutuneisuuteen positiivisesti?”

Opinnäytetyön teoreettiseksi viitekehykseksi muodostui motivaatio sekä sitoutuminen ja sitouttaminen. Motivaatio vaikuttaa sitoutumiseen ja sitouttamiseen, sillä on tärkeää ymmärtää, mikä motivoi ihmistä työelämässä sekä miten motivoida ihmistä ja aikaansaada sitoutumista. Sitoutumisen eri tasot määrittelevät, millä eri tavoilla työntekijä voi olla sitoutunut työnantajaansa. Sitoutumisen taso vaikuttaa esimerkiksi työn tuloksiin ja siihen, kuinka todennäköisesti työntekijä on valmis vaihtamaan työpaikkaa. Sitouttamisen keinot ovat niitä konkreettisia toimenpiteitä, joiden avulla työnantaja pyrkii pitämään työntekijän tyytyväisenä ja mahdollisimman pitkään palveluksessaan.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella menetelmällä. Yritys X ei halunnut erillistä henkilöstölle kohdennettua kyselytutkimusta, vaan käyttää muutaman kerran vuodessa toteutettavaa 12 kohdan Työvire-kyselyä, johon sain lisätä kaksi omaa väittämää opinnäytetyöni edistämiseksi. Vastausprosentiksi muodostui 34,7.

Kyselyn tuloksia analysoidessa nousi esiin kolme osa-aluetta, joissa vastaajat olivat voimakkaasti eri mieltä väittämän kanssa. Nämä väittämät olivat ’Saan säännöllisesti palautetta työstäni’, ’Työnantajani on aidosti kiinnostunut hyvinvoinnistani’ ja ’Palkkani vastaa työtehtävieni vaativuutta’. Näihin osa-alueisiin panostamalla voi vaikuttaa työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen. Analysoimalla näitä osa-alueita syntyi myös suuntaa antavia ideoita mahdollisesti toteutettavista toimenpiteistä.

ABSTRACT

Author	Niina Klemola
Title	Extending Careers and Reducing Employee Turnover, Case: Company X
Year	2020
Language	Finnish
Pages	64 + 1 Appendix
Name of Supervisor	Peter Smeds

This research was based on Company X's desire to reduce employee turnover and extend personnel careers at Company X's service. The thesis focused of finding those elements that need to be invested most from motivation and engagement point of view. Research question was formed as: "What elements needs most investment in order to influence personnel motivation and employee engagement positively?"

The theoretical frame for this thesis was formed from motivation, commitment and employee engagement. Motivation influences commitment and employee engagement. It is important to understand what motivates people in employment and how to motivate people and create employee's engagement. Levels of employee engagement defines in what different ways employee can be committed to their employer. Level of engagement affects, for example, work results and how likely an employee is ready to change jobs. Engaging employees means those concrete actions with which the employer aims to keep the employees satisfied and working for the employer as long as possible.

The research study was carried out using a quantitative method. Company X did not want a separate questionnaire directed at the personnel. Instead Company X suggested using a 12 step Work-Flow inquiry that they implement a few times a year. I was allowed to add two of my own questions to this Work-Flow inquiry. The response was 34,7 %.

When analyzing the results, three areas emerged where the respondents strongly disagreed with the given assertions. These assertions were 'I get regularly feedback from my work', 'My employer is genuinely interested in my well-being' and 'My salary corresponds to the demands of my duties'. Investing in these areas, it is possible to affect employee motivation and commitment. Based on these three areas, a few guiding ideas for possible actions were formed.

Keywords	Motivation, commitment, employee engagement
----------	---

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	8
1.1	Työn tavoite	8
1.2	Työn rajaus.....	8
1.3	Yritys X.....	9
2	MOTIVAATIO.....	10
2.1	Motivaatioteorioita.....	11
2.1.1	Maslow'n tarvehierarkia	11
2.1.2	Herzbergin kaksifaktoriteoria.....	13
2.1.3	McClellandin motivaatioteoria	15
2.2	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio.	17
2.3	Työmotivaatio	17
2.3.1	Sisäinen ja ulkoinen työmotivaatio	18
2.3.2	Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä	18
2.3.3	Työmotivaatiopyramidi.....	20
3	SIOTUMINEN JA SITOUTTAMINEN	23
3.1	Sitouttamisen hyödyt	24
3.2	Sitoutumisen tasoja	24
3.3	Sitouttamisen keinoja.....	27
3.3.1	Aineellinen ja aineeton palkitseminen	28
3.3.2	Esimiestyö ja johtaminen	30
3.3.3	Urapolku ja kehittymismahdollisuudet	32
3.4	Työn vaatimukset ja voimavarat.....	33
3.5	Sitoutuneisuuden mittaaminen.....	35
4	TUTKIMUS JA TULOKSET	37
4.1	Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	37
4.2	Työn tutkimusmenetelmä.....	38
4.3	Tutkimuksen keskeiset tulokset	38
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	54
5.1	Johtopäätökset.....	55

5.2 Reliabiliteetti ja validiteetti.....	58
LÄHTEET.....	60
LIITTEET	

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Maslow'n tarvehierarkia	11
Kuvio 2. Motivaatio-hygienia matriksi.....	14
Kuvio 3. Sinokin työmotivaatiopyramidi	21
Kuvio 4. Maslow'n tarvehierarkia ja työhön sitoutuminen.....	26
Kuvio 5. Työn vaatimusten ja voimavarojen malli	33
Kuvio 6. Väittämä 1: Yrityksessä tehdään merkityksellistä työtä.....	39
Kuvio 7. Väittämä 2: Tiedän mitä minulta odotetaan työssäni	40
Kuvio 8. Väittämä 3: Roolini ja vastuuni ovat minulle selkeitä.....	41
Kuvio 9. Väittämä 4: Minulla on päivittäin mahdollisuus tehdä asioita, jotka osaan parhaiten.....	42
Kuvio 10. Väittämä 5: Minua rohkaistaan kehittymään työssäni.....	43
Kuvio 11. Väittämä 6: Saan säännöllisesti palautetta työstäni	44
Kuvio 12. Väittämä 7: Lähiesimieheni tulee työssä onnistumistani.....	45
Kuvio 13. Väittämä 8: Työpaikallani on välittävä ilmapiiri.....	46
Kuvio 14. Väittämä 9: Työnantajani on aidosti kiinnostunut hyvinvoinnistani...	47
Kuvio 15. Väittämä 10: Työympäristöni on turvallinen ja vaaraton	48
Kuvio 16. Väittämä 11: Pystyn terveyteni puolesta työskentelemään nykyisessä tehtävässäni kolme vuoden kuluttua	49
Kuvio 17. Väittämä 12: Suosittelisin työnantajaani ystävälle tai kollegalle	50
Kuvio 18. Väittämä 13: Koen että työsuhteeni jatkuvuus on turvattu.....	51
Kuvio 19. Väittämä 14: Palkkani vastaa työtehtävieni vaativuutta.....	52

LIITELUETTELO

LIITE 1. Kyselylomake

1 JOHDANTO

Etsin kauan kiinnostavaa ja tarvelähtöistä aihetta opinnäytetyölleni. Halusin ensisijaisesti opinnäytetyöni liittyvän jotenkin työhöni, alaani tai työympäristööni. Tilaisuus tähän avautui, kun työnantajani päätti perustaa työryhmän henkilöstöhallinnon, esimiesten ja työntekijöiden edustajista käsittelemään henkilöstön vaihtuvuuden syitä sekä miettimään keinoja tämän hillitsemiseen ja henkilöstön työurien pidentämiseen. Kiinnostuin aiheesta, pääsin mukaan työryhmään ja sain tehdä opinnäytetyöni Yritys X:lle.

1.1 Työn tavoite

Yritys X ilmaisi huolensa henkilöstönsä vaihtuvuudesta sekä keskimääräisten työurien pituudesta yrityksessään. Koska konkreettisia keinoja on vaikea määritellä ilman laajempaa erillistä kysely- tai haastattelututkimusta, työssä ei lähdetty etsimään suoria ratkaisuja lähtövaihtuvuuden vähentämiseksi. Hyödyntämällä Yritys X:n toteuttamaa Työvire-kyselyä, työssä keskityttiin nostamaan esiin niitä tekijöitä, joihin panostamalla voisi vaikuttaa lähtövaihtuvuuteen.

Tutkimuskysymys kehittyi muotoon: ”Mitkä osa-alueet vaatisivat eniten panostusta, jotta voitaisiin vaikuttaa henkilöstön motivaatioon ja sitoutuneisuuteen positiivisesti?” Toinen esiin noussut kysymys on ”Miten motivaation ja sitoutumisen teorioita voitaisiin hyödyntää näiden osa-alueiden parantamisessa?” Analysoimalla panostusta vaativia osa-alueita motivaation ja sitoutumisen näkökulmista, muotoutui myös suuntaa antavia ideoita käytännönläheisistä toimenpiteistä, joilla voisi olla vaikutusta vaihtuvuuteen ja sitoutuneisuuteen.

1.2 Työn rajaus

Useat eri tekijät vaikuttavat työntekijän päätökseen työsuhteen jatkamisesta. Koska toimeksiantajan tavoitteena on pitkällä tähtäimellä saada työntelijät sitoutumaan yritykseen paremmin, sitoutuminen ja sitouttaminen valikoitui keskeiseksi teoriaksi tässä työssä. Toiseksi keskeiseksi teoriaksi on nostettu motivaatio, sillä motivaatio vaikuttaa olennaisesti sitoutumiseen ja sitouttamisen keinoihin.

Työn rakenne ja rajaus muodostuivat pitkälti toimeksiantajan toiveiden ja tarpeiden mukaan. Selkeää ratkaisua näin suppealla ja lyhytkestoisella tutkimuksella ei pystytty tarjoamaan, joten työ rajautui etsimään teorioita ja malleja avustamaan toimeksiantajan tavoitetta. Myös kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä ja tutkimusotos tulivat valmiiksi toimeksiantajalta.

1.3 Yritys X

Yritys X on vuonna 1994 perustettu osakeyhtiö ja osa suomalaista Y-konsernia. Yritys X toimii ilmaliikennettä palvelevalla toimialalla ja on jakanut palveluvaliokimansa neljään liiketoimintoon, joista yksi osasto toimii myös Pohjoismaissa. Alan toimijoista yritys X:n tarjoaa ainoana palveluita koko Suomessa. Henkilöstöä yritys X:n palveluksessa on noin 1600 työntekijää 16 eri toimipisteessä ympäri Suomea. Vuositasolla yritys X:n liikevaihto on yli 70 miljoonaa euroa. (Yritys X kotisivu 2019.)

Yrityksen visio on olla alan edelläkävijä, jonka osaavat ammattilaiset luovat sujuvan kokemuksen loppukäyttäjälle. Missio on tuottaa alan eri toimijoille kannattavasti laadukkaita ja asiakastarpeisiin räätälöityjä palveluita sekä kehittää uusia ratkaisuja alati muuttuvan toimialan tarpeisiin ympäristöystävällisyyden huomioiden. Tavoitteena yritys X:llä on seuraavan vuosikymmenen aikana kasvaa ja kehittyä yrityksenä sekä olla johtava alan palveluntuottaja Suomessa. (Yritys X kotisivu 2019.)

2 MOTIVAATIO

Motivaatio on käsite, jolla tarkoitetaan yksilön psyykkistä tilaa, joka määrää, miten aktiivisesti ja vireästi yksilö toimii tavoitteidensa saavuttamiseksi. Motivaatio voidaan määritellä myös tietoisena aikomuksena tehdä jotakin (McClelland 1987). Sana motivaatio on johdettu sanasta motiivi, joka tarkoittaa syytä tai aihetta. Motiiveja voivat olla esimerkiksi halu, tarve, palkkio, rangaistus, yllyke tai vietti ja ne voivat olla joko tiedostettuja tai tiedostamattomia. Motiivit aikaansaavat motivaatiota, joka puolestaan synnyttää ja ohjaa toimintaa. (Sinokki 2016, 60-61; Ota-van opisto 2015.)

Motivaatio koostuu kolmesta päätekijästä; aktivointi, kestävyys ja intensiteetti. Aktivointi on vaihe, jossa tehdään päätös aloittaa jotakin. Kestävyys tarkoittaa jatkuvaa tai toistuvaa ponnistelua tai tekemistä tavoitteen saavuttamiseksi. Intensiteetti kuvaa tuon ponnistelun tai tekemisen aktiivisuutta tai voimakkuutta. (Cherry 2018.)

Yksinkertaistettuna motivaatio on halua tehdä jotakin. Se, miksi halu syntyy, riippuu siitä, tuleeko motivaatio sisältä vai ulkoa. Onko tavoitteena jokin ulkoinen asia, esimerkiksi työstä saatu palkka, vai onko toiminnan taustalla työstä saatava nautinto ja tyydytyksen tunne? Motivaatio on yksilöllistä ja ilmenee eri tavoilla eri ihmisissä. Joku leipoo puhtaasta leipomisen ilosta, toinen taas leipoo ansaitakseen elantonsa tai osallistuakseen kilpailuun.

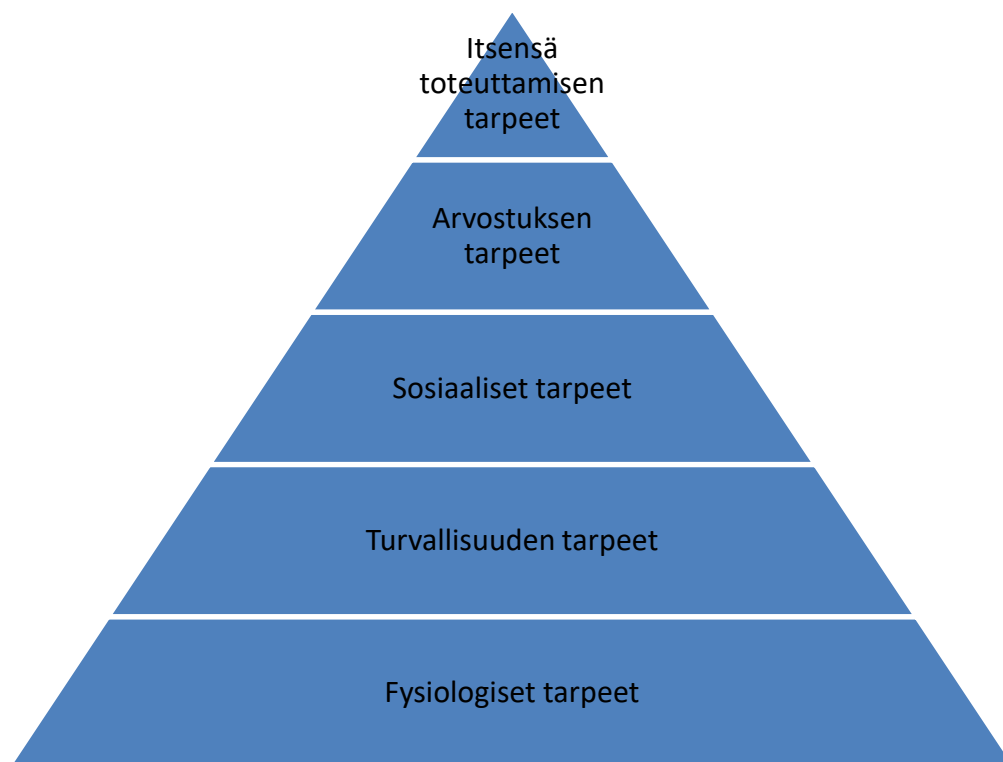
Motivaatio voi olla sisäistä tai ulkoista. Sisäinen motivaatio syntyy ihmisessä itsessään ja perustuu tunteisiin, kuten iloon tai nautintoon. Ulkoisessa motivaatiossa motivaatio on lähtöisin ihmisen ulkopuolelta ja perustuu esimerkiksi palkkioihin ja rangaistuksiin. Motivaatio voidaan jakaa myös tilannemotivaatioksi ja yleismotivaatioksi. Tilannemotivaatio riippuu nimensä mukaisesti tilanteesta. Sisäiset ja ulkoiset ärsykkeet vaikuttavat voimakkaasti tilannemotivaatioon ja tämäntyyppinen motivaatio on usein lyhytkestoista. Yleismotivaatio puolestaan kuvaa yleistä suhtautumista ja toimintaa, ja sen on hyvin lähellä asenteita. Yleismotivaatio on tämän vuoksi pitkäkestoisempaa kuin tilannemotivaatio. (Sinokki 2016, 62; Ota-van opisto 2015.)

2.1 Motivaatioteorioita

Ihmisen motivaatiota on pyritty selittämään useiden erilaisten teorioiden avulla. Useimmat teoriat pohjautuvat ihmisen fyysisiin ja psyykkisiin tarpeisiin. Seuraavaksi käsittelen kolmea laajalti tunnettua motivaatioteoriaa; Maslow’n tarvehierarkiaa, Herzbergin kaksifaktoriteoriaa ja McClellandin motivaatioteoriaa.

2.1.1 Maslow'n tarvehierarkia

Yksi ehkä tunnetuimmista motivaatioteorioista on Abraham Maslown kehittämä Maslow'n tarvehierarkia. Hierarkia on kuvattu viisiportaisena pyramidina, jossa alemman tason tarpeet tulevat olla tyydytettyjä, jotta voisi nousta seuraavalle tasolle. Tarvehierarkian mukaan täyttämättömät tarpeet luovat motivaatiota.



Kuvio 1. Maslow'n tarvehierarkia (muokattu Maslow 1987).

Pyramidin (kuvio 1) alimaalla tasolla ovat fysiologiset perustarpeet, kuten ruoka, juoma ja uni, joita ilman ihminen ei selviä hengissä. Vasta perustarpeiden täytyttyä ihminen siirtyy tavoittelemaan toisen portaan fyysistä ja psyykkistä turvalli-

suutta, kuten suojaa, terveyttä, työtä ja rahaa. Kolmannella tasolla tarpeet liittyvät jo enemmän ihmisen psykologisiin ja sosiaalisiin tarpeisiin, kuten hyväksyntään, ystävyyteen, perheeseen ja yhteenkuuluvuuden tunteisiin. Neljännellä tasolla tarpeet liittyvät itsensä arvostamiseen ja muiden osoittamaan arvostukseen. Ihmisen täytyy luottaa itseensä ja arvostaa itseään sekä kokea itsenäisyyttä ja pätevyyttä, mutta myös saada arvostusta, tunnustusta ja kunnioitusta kanssaihmisiltä. Ylimmällä tasolla kyse on itsensä toteuttamisesta. Silloin motivaatio ei synny niinkään jonkin tarpeen täyttämisestä, vaan ennemminkin itsensä toteuttamisesta ja kasvamisen halusta. Korkeimmalla tasolla ihminen pyrkii itsensä parhaimmaksi versioksi. (Maslow 1987; McLeod 2017.)

Hierarkia ei ole poikkeukseton sääntö. On myös tilanteita, jolloin hierarkia ei päde. Jotkin ihmiset eivät esimerkiksi kaipaa sosiaalisia suhteita ja rakkautta, vaan saavat tyydytyksen vahvasta itseluottamuksesta ja omanarvontunnosta. Marttyyrit voivat uhrata perustarpeensa ideologiansa tai arvojensa tieltä. Trauma, sairaus, katastrofi, kriisi tai jokin muu häiriö voi saada aikaan tilanteen, jossa ihmisen tarpeet muuttuvat. (Maslow 1987.)

Turvallisuuden ja vakauden kaipuu voi nousta jopa perustarpeiden, kuten ruoan, unen ja suojan yläpuolelle. Esimerkiksi Syyrian sisällissota ja Myanmarin rohingya-väestön vainot ovat viime vuosina ajaneet miljoonia ihmisiä pakolaisiksi (Suomen Pakolaisapu 2018). Ihmiset ovat jättäneet työnsä, kotinsa ja omaisuutensa etsiäkseen turvaa ja tasapainoa. Ei ole epätavallista, että etsiessään turvaa, ihmiset ovat vailla fysiologisia perustarpeita, kuten ruokaa ja suojaa.

Maslow jakoi tarpeet karkeasti kahteen eri ryhmään, puutemotiiveihin ja kasvutarpeisiin. Neljä alinta porrasta ovat puutemotiiveihin kuuluvia ja ylimmän tason tarpeet ovat kasvutarpeita. Kun ihminen saavuttaa jonkin puutteen, motivaatio usein heikkenee tai lakkaa. Kasvutarpeissa motivaatio on päinvastainen. Kun ihminen saavuttaa jonkin kasvutarpeensa, luo se yleensä lisää motivaatiota jonkin toisen kasvutarpeen tavoitteluun. (Hyppänen 2013, 8; McLeod 2017.)

Maslow'n tarvehierarkiaa voidaan soveltaa myös työelämän näkökulmaan. Työelämän fysiologisia tarpeita ovat esimerkiksi lepotaudit, palautuminen, uni, ruokai-

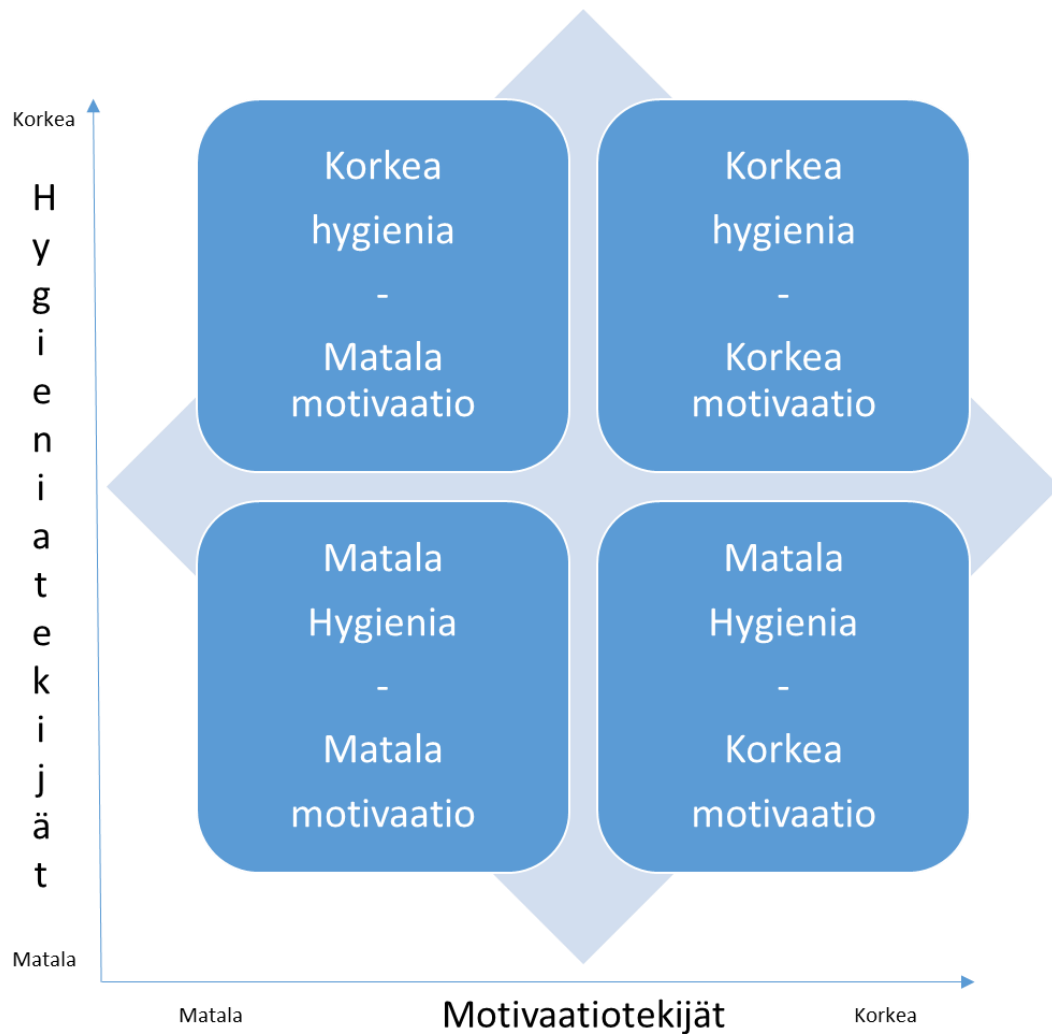
lu, työterveydenhuolto ja liikunta. Turvallisuuden tarpeisiin voidaan liittää varmuus omasta työsuhteen jatkuvuudesta, palkan riittävyys, työturvallisuus ja ergonomia sekä riittävä vaihtelu työtehtävissä. Tiimityöskentely, työyhteisön hyvinvointi, me-henki ja hyvä esimies-alaissuhde vaikuttavat puolestaan sosiaalisiin tarpeisiin. Arvostuksen tarpeita täyttävät esimerkiksi palautteen ja kiitoksen saaminen, tavoitteiden asettaminen ja saavuttamisen arviointi, palkitseminen sekä oman työn ja työpanoksensa arvostaminen. Itsensä toteuttamisen tasolla ovat tiedon määrän lisääntyminen, tunne työn hallinnasta ja osaamisesta, työn ilo ja urakehitys. Kun neljä alinta porrasta on saavutettu, tarvitsee työntekijä mahdollisuuksia ylimmän tason tarpeiden toteuttamiseen työpaikallaan. Mikäli itsensä kehittämisen mahdollisuuksia ei ole tarjolla, voi työntekijä etsiä näitä työn ulkopuolelta, jolloin huomio siirtyy pois työstä. Pahimmassa tapauksessa työntekijä voi etsiä näitä mahdollisuuksia toisesta työpaikasta. Toisaalta jos työnantaja kannustaa voimakkaasti kehittämään itseään ennen kuin alemman tason tarpeet on saavutettu, voi se stressata ja lannistaa työntekijää. (Lämsä & Hautala 2008, 141–142; Tribe 2015.)

2.1.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Herzbergin kaksifaktoriteoria on työmotivaatioteoria, ja se tunnetaan myös nimellä motivaatio-hygieniateoria. Motivaatiotekijät ovat niitä asioita, jotka motivoivat työntekijää. Hygieniatekijät ovat asioita, joiden puutteet voivat negatiivisesti vaikuttaa työtyytyväisyyteen. Hygieniatekijät liittyvät vahvasti ympäristöön, mutta positiivisuuden ja onnellisuuden saavuttamiseksi tarvitaan kuitenkin henkistä kasvua (Herzberg 1966, 78). (Kukreja 2017a.)

Motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi saavutukset, tunnustukset, vastuu, kasvu ja kehittyminen, eteneminen uralla sekä työ itsessään. Kun työntekijän panos ja hyvä työsuoritus huomioidaan tunnustuksilla tai kiitoksilla, motivoi se jatkamaan ja parantamaan suoritusta entisestään. Etenemismahdollisuudet ja vastuu ilmentävät luottamusta työntekijään ja nostaa motivaatiota. Näiden tekijöiden puuttuminen vaikuttaa merkittävästi työntekijän motivaatioon, mutta ei aiheuta työtytymättömyyttä. (Kukreja 2017a; Nieminen 2016.)

Hygieniatekijöitä ovat esimerkiksi fyysinen työympäristö, palkka, henkilösuhteet, esimies-alaisuus suhteet ja yrityksen politiikka. Alhainen palkka, epäergonominen työskentely-ympäristö, jäykkä yrityspolitiikka tai huono henkilökemia voivat vaikuttaa negatiivisesti tyytyväisyyteen. Näiden asioiden ollessa optimaalisella tasolla, työntekijät ovat tyytyväisiä olosuhteisiin, mutta se ei tuota motivaatiota työhön. (Kukreja 2017a; Nieminen 2016.)



Kuvio 2. Motivaatio-hygienia matriksi (muokattu Herzberg, Mausner & Snyderman 1967, 113-119; Kukreja 2017a; Nieminen 2016).

Motivaatio-hygienia matriksissa (kuvio 2) on esitetty millaisina yhdistelminä motivaatio-hygieniatekijöitä voi esiintyä työelämässä. Pahimmassa tapauksessa (ma-

tala hygienia, matala motivaatio) työntekijät ovat tyytymättömiä eivätkä ole motivoituneita. Tällöin henkilöstövaihtuvuuden riski on suurimmillaan. Korkea hygienia, matala motivaatio- tilanteessa työtä tehdään lähinnä palkan takia. Työntekijä ei juuri valita, mutta toisaalta motivaatiota ei ole, työstä ei nautita, eikä työntekijä ole valmis antamaan enempää kuin tarvitsee. Tässä tilanteessa hygieniatekijät ovat erityisen tärkeitä, jotta työ pysyisi siedettävänä. Kun motivaatio on korkealla, mutta hygieniatekijät matalalla, työntekijä on motivoitunut, mutta tyytymättömyys on korkealla tasolla. Työntekijä voi olla innostunut ja inspiroitunut työstään, mutta perusasiat, kuten työympäristö tai palkka voivat aiheuttaa suurta tyytymättömyyttä. Työstä saatava nautinto auttaa sietämään esimerkiksi heikkoa palkkaa tai hankalaa esimiestä. Parhaassa tilanteessa (korkea hygienia, korkea motivaatio) työntekijä on motivoitunut ja perusasiat vastaavat vaatimuksia. Tällöin työntekijä on tuottavimmillaan, eikä valituksia juuri tule. (Herzberg, Mausner & Snyderman 1967, 113-119; Kukreja 2017a; Nieminen 2016.)

Herzbergin kaksifaktorteoriaa tutkimalla ja soveltamalla voidaan vaikuttaa työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Yritystasolla voidaan tarkastella yritykseen ja työyhteisöön kohdistuvia hygieniatekijöitä. Kun perusasiat eli hygieniatekijät ovat kunnossa, voidaan keskittyä motivaatiotekijöihin. Kuten muissakin motivaatioteorioissa, eri yksilöt motivoituvat eri asioista. Jotta työtyytymättömyys saataisiin minimoitua ja motivaatio maksimoitua, tulisi molempia osa-alueita tarkastella yksilötasolla. Tässä kohtaa lähiesimiehen asema korostuu. Tuntemalla työntekijänsä ja näiden motivaatiotekijät, voi esimies edesauttaa motivaation syntyä ja kasvua.

2.1.3 McClellandin motivaatioteoria

David McClellandin motivaatioteoria pohjautuu ajatukseen, että yksilöllä on kolme keskeistä tarvetta, jotka nousevat esiin työelämässä. Nämä ovat suoriutuminen (need for achievement), johtaminen (need for power) ja sosiaalinen vuorovaikutus (need for affiliation). Niiden voimakkuus vaihtelee yksilöittäin, mutta yleensä yksi tarve nousee dominoivaan asemaan, joka ohjaa pitkälti yksilön toimintaa ja motivaation suuntautumista työelämässä. (Kukreja 2017b; Mulder 2015.)

Suoriutumisen tarve ajaa yksilöä, joka pyrkii saavuttamaan jotakin työelämässä. Jonkin asetetun tavoitteen saavuttaminen on tärkeää, joten realistiset ja saavutettavissa olevat, mutta kuitenkin tarpeeksi haastavat, tavoitteet ovat erityisen tärkeitä motivaattoreita. Useimmiten tällainen yksilö arvostaa itsenäistä työskentelyä, jotta pystyy pitämään ohjat omissa käsissään ja mahdollisimman hyvin vaikuttamaan lopputulokseen. Suorittajat ovat usein tehokkaita innovaattoreita, koska he pyrkivät jatkuvasti parempaan, nopeampaan tai tehokkaampaan suoritukseen. Palautteen, kiitoksen ja tunnustuksen saaminen on tärkeää yksilön motivaation kannalta. Vaikka raha ei olekaan voimakas motivaation lähde tässä tapauksessa, se voi kuitenkin toimia eräänlaisena tietolähteenä suoriutumisesta; palkkio tai bonus viestii onnistumisesta. (Kukreja 2017b; McClelland 1987; Mulder 2015.)

Johtamisen tarve motivoi yksilöä, joka arvostaa mainetta, tunnustusta ja statusta. Tämän tarpeen omaava yksilö on kilpailuhenkinen ja valmis ottamaan riskejä, ja heidät usein mielletään kyvykkäiksi johtajiksi. Johtamisen tarve voi kohdistua joko yksilöihin tai instituutioon. Yksilön johtamisen tarve ilmenee nimensä mukaisesti haluna johtaa ja kontrolloida muita sekä vaikuttaa muihin yksilöihin. Instituution johtamisella tai sosiaalisella johtamisella tarkoitetaan yhteisön johtamista ja koordinointia yhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kukreja 2017b; McClelland 1987; Mulder 2015.)

Sosiaalisen vuorovaikutuksen tarve on yksi ihmisen perustarpeista. Se ilmenee haluna kuulua yhteisöön sekä olla pidetty ja hyväksytty. Riskien ja konfliktien välttely, sääntöjen noudattaminen ja halu miellyttää muita on tyypillistä tällaiselle yksilölle. Kilpailun sijaan tiimityöskentely ja ryhmään kuuluminen ovat motivoivia tekijöitä. Tällaisen tarpeen omaava yksilö onnistuu muodostamaan sosiaalisia suhteita nopeasti ja kukoistaa sosiaalista kanssakäymistä vaativissa tehtävissä. (Kukreja 2017b; McClelland 1987; Mulder 2015.)

Esimiestyössä voi soveltaa McClellandin teoriaa yksilön johtamiseen. Ensimmäiseksi esimiehen tulisi tunnistaa alaistaan motivoivan tarpeen. Tämän jälkeen esimies voi ohjata alaistaan oikeaan suuntaan sekä kehittää työtehtäviä vastaamaan paremmin yksilön motivaatiota.

2.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio.

Sisäinen motivaatio on proaktiivista, eli ihminen hakeutuu tekemään asioita, joista nauttii tai on kiinnostunut. Tällöin koetaan vetoa tehtävään, eikä jouduta pakottamaan itseään tekemään asioita. Vetovoimaa luovan tehtävän tai askareen suorittaminen on energisoivaa ja ihminen jaksaa paremmin suorittaa itseään innostavia tehtäviä. (Martela & Jarenko 2014.)

Sisäinen motivaatio saa alkunsa nimensä mukaisesti ihmisestä itsestään. Sisäisen motivaation lähteitä voivat olla esimerkiksi halu kehittää itseään tai saada nautintoa. Itse toiminta on usein riittävä kannustin.

Kun ulkoiset vaikuttimet, kuten palkkiot ja rangaistukset, saavat aikaan toimintaa, toiminta on reaktiivista. Ihminen toimii päämäärän saavuttamiseksi, vaikka itse toiminta ei ole mielekästä. Ulkoinen motivaatio on kuluttavampaa kuin sisäinen motivaatio, sillä ihminen joutuu ponnistelemaan tehtävän läpi saavuttaakseen palkkion. Ulkoinen motivaatio toimiikin keppi ja porkkana periaatteella. (Martela ym. 2014.)

Ulkoisen motivaation lähteenä toimivat ulkoiset kannustimet, kuten palkinnot tai palkkiot. Toisaalta kannustimena voi olla myös pelko rangaistuksesta. Jonkin asian tekemättä jättäminen johtaa rangaistukseen, jolloin ihminen motivoituu tekemään asian.

2.3 Työmotivaatio

Työmotivaatio on tila, joka vaikuttaa yksilön työsuoritukseen. Työntekijän huono työmotivaatio vaikuttaa suorituksen kautta työyhteisöön ja mahdollisesti myös taloudelliseen tulokseen. Huonosti motivoitunut työntekijä tekee työnsä työn vaadittavalla tasolla, mutta ei anna enempää. Sen sijaan motivoitunut työntekijä on valmis panostamaan enemmän ja venymään vaadittujen rajojen ulkopuolelle. Yleensä motivoitunut työntekijä on myös sitoutuneempi työyhteisöönsä ja työnantajansa.

Yksinkertaistettuna motivaatio tarkoittaa halua tehdä jotakin. Työelämää ajatellessa motivaatio voi vastata kysymykseen mitä yksilö haluaa tehdä työkseen. Motivaatiotaan tutkiskelemalla yksilö voi löytää itselleen työn, jossa itse työ koetaan palkitsevana.

2.3.1 Sisäinen ja ulkoinen työmotivaatio

Työn sisältö, monipuolisuus, haastavuus ja mielekkyys vaikuttavat suuresti sisäiseen työmotivaatioon. Kun työntekijä on innostunut työstään, halu oppia uutta ja kehittyä työssään kasvaa. Tällöin rahallisen palkkion merkitys on työssä pienempi, sillä työntekijää motivoi työstä saatava henkinen tyydytys. Tunnepohjainen työmotivaatio on pitkäkestoista ja palkitsevampaa kuin raha tai kehu ja siksi sitouttaa työntekijää yritykseen hyvin. (Sinokki 2016; Toikka 2012.)

Työn ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi palkka, maine, ylennykset ja tunnustukset sekä pelko rangaistuksesta, kuten potkuista. Palkkioista ja rangaistuksista motivoituvan henkilön voi olla vaikea keskittyä työnsä sisältöön, sillä taktointi palkkioiden toivossa tai rangaistuksen pelossa voi heikentää tarkkaavaisuutta. Tiettyjen tavoitteiden täytyessä voidaan työntekijöitä palkita, jolloin voidaan ohjata työntekijöiden toimintaa haluttuun suuntaan. Palkka on toisaalta äärimmäisen voimakas motivointikeino, sillä harva kuitenkaan tekisi työtään ilman palkkaa. (Sinokki 2016; Toikka 2012.)

2.3.2 Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä

Sosiaalipsykologian määrittelemät ihmisen kolme perustarvetta vaikuttavat työmotivaation syntyyn. Näiden tarpeiden tärkeysjärjestys vaihtelee yksilöllisesti, jolloin eri tarpeista motivoituvat ajautuvat helpommin tiettyihin työtehtäviin kuin toiset.

Ensimmäinen tarve on kompetenssi eli kyvykkyys tai tilanteen hallinta. Tällöin motivaatio juontuu vallanhalusta, statuksen tavoittelusta tai suorittamisesta itseltään. Muihin ihmisiin vaikuttaminen ja julkinen tunnustus ovat tällaisille ihmisille tärkeää. Toisaalta kyvykkyys viittaa yksilön osaamiseen ja aikaansaamiseen. Kun työn haasteellisuus kohtaa yksilön osaamisen optimaalisella tasolla, syntyy flow-

tila. Tällöin ihminen on täysin uppoutunut työhönsä, ja on kaikkein tuottavimmillaan. Tällainen tilanne ruokkii yksilön sisäistä motivaatiota. (Martela ym. 2014; Sinokki 2016.)

Toinen tarve on autonomia, eli omaehtoisuus ja vapaus päättää omista tekemisistään. Tämän tyyppiset ihmiset ovat usein itseohjautuvia työntekijöitä, jotka eivät juurikaan hae esimiehen tukea, mutta korjaavat toimintaansa saamansa palautteen perusteella. Tämä voi motivoida esimerkiksi yrittäjäksi ryhtyvää ihmistä tai suorittamisesta ja saavuttamisesta innostunutta henkilöä. Usein tämän tyyppinen ihminen voi olla myös sisäisesti motivoitunut. Kun toiminta on omaehtoista, eivät sitä ohjaa palkkiot ja rangaistukset, vaan motivaatio on lähtöisin ihmisestä itseltään. (Martela ym. 2014; Sinokki 2016.)

Kolmas tarve on liittymisen tarve muiden ihmisten kanssa, jonka voi tyydyttää esimerkiksi työyhteisöön kuuluminen. Tällaiset ihmiset kokevat työyhteisön sosiaaliset suhteet erityisen tärkeiksi ja toivovat panostamista työyhteisön hyvinvointiin. Myönteinen ilmapiiri johtaa yleensä myönteisempiin tuloksiin. Tämä korostuu varsinkin silloin, kun yksilö kohtaa haasteita työssään. Kannustava työilmapiiri ja yhteisön tuki auttavat jaksamaan, ja ehkäisevät esimerkiksi loppuunpalamisen riskiä. (Martela ym. 2014; Sinokki 2016.)

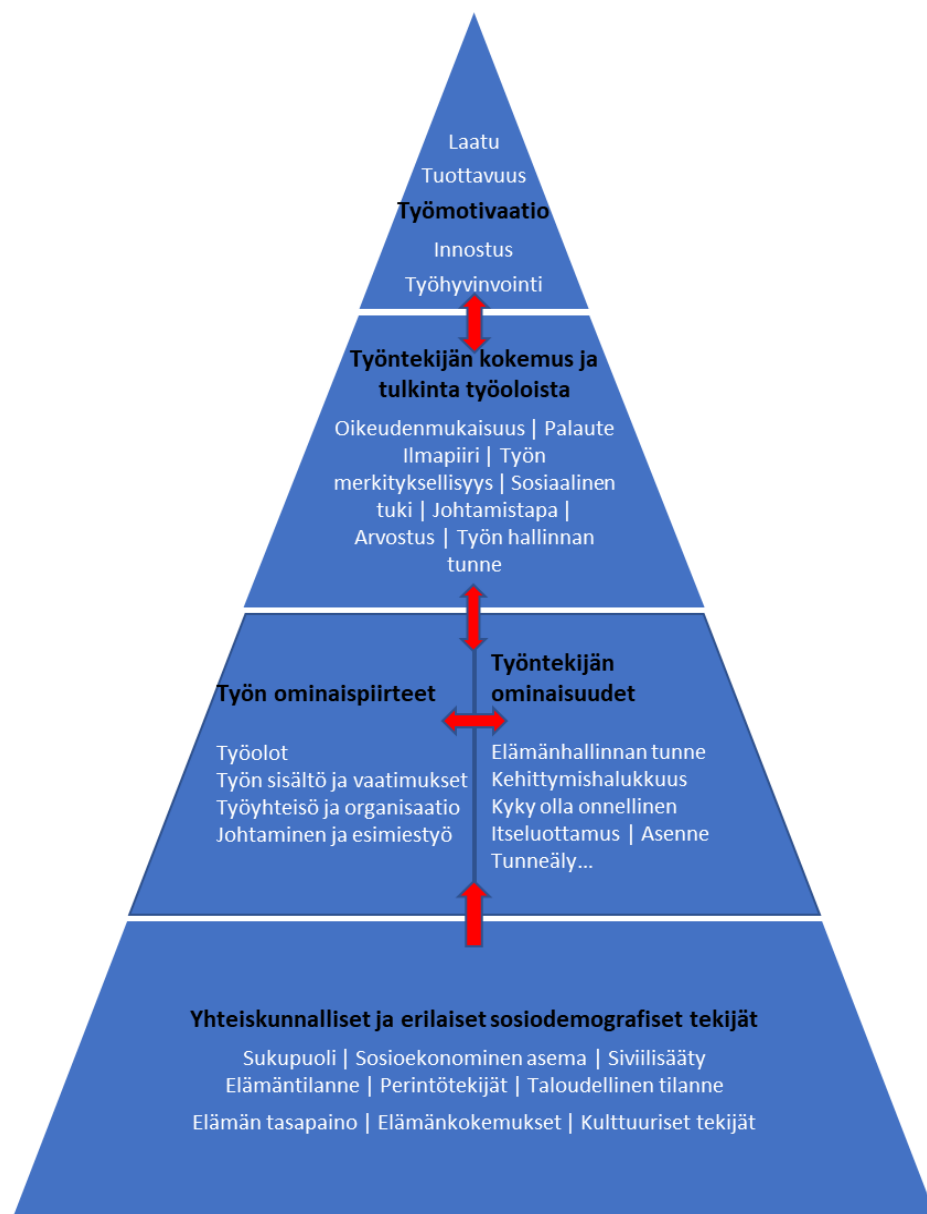
Näiden kolmen tekijän on todettu yhdessä vaikuttavan työhyvinvointiin ja koettuun energisyyteen, mutta myös työhön omistautumiseen sekä työtyytyväisyyteen. Ihmiset, joiden psykologiset perustarpeet on tyydytetty, ovat tehokkaampia, sitoutuneempia yritykseen, vähemmän uupuneita ja epätodennäköisemmin vaihtavat työpaikkaansa. (Martela ym. 2014; Sinokki 2016.)

Työtehtävien vaativuus, työilmapiiri, työympäristö sekä työstä saatavat palkkiot ja tunnustukset vaikuttavat työmotivaation tasoon. Myös työn ulkopuoliset asiat, kuten perhe, elämänvaihe ja kulttuuri voivat vaikuttaa työmotivaatioon. Sinokki (2016) mainitsee myös resurssien riittävyyden, ponnistelujen ja palkkioiden tasapainon, oikeudenmukaisuuden, työmäärän, väkivallan tai kiusaamisen uhan, persoonallisuuden sekä työstä saatavan henkilökohtaisen tyydytyksen työmotivaation

vaikuttaviksi tekijöiksi. Motivaation luomiseksi työn pitäisi olla riittävän haastavaa ja työntekijällä tarvittavat fyysiset ja psyykkiset resurssit sen toteuttamiseen.

2.3.3 Työmotivaatiopyramidi

Sinokki (2016) esittelee kirjassaan työmotivaatiopyramidiksi (Kuvio 1) kutsumansa teorian. Tekemänsä työmotivaatiokyselyn sekä aiempien tutkimusten analysoinnin pohjalta Sinokki koosti neliportaisen pyramidin, jossa kuvataan erilaisien vaikuttavien tekijöiden kokonaisuutta, jotka synnyttävät työmotivaatiota. Kuvion sisältö mukailee Maslow'n tarvehierarkian (ks. luku 3.1.1) eri tasoja työmotivaation näkökulmasta.



Kuvio 3. Sinokin työmotivaatiopyramidi (muokattu Sinokki 2016, 137-139).

Pyramidin alimmalla askelmalla ovat yhteiskunnalliset ja sosiodemografiset tekijät. Yhteiskunnallisilla tekijöillä tarkoitetaan esimerkiksi hallituksen tekemiä linjauksia työajoista tai ensimmäisen sairauspoissaolopäivän palkallisuudesta tai palkattomuudesta. Sosiodemografisilla tekijöillä tarkoitetaan esimerkiksi ikää, sukupuolta tai siviilisäätyä. Lisäksi vaikuttavia tekijöitä voivat olla elämäntilanne, taloudellinen tilanne ja kulttuuriset tekijät. Nämä alimman askelman tekijät vai-

kuttavat jossain määrin seuraavan askelmaan, eli työn ominaispiirteisiin ja työntekijän ominaisuuksiin. Tietyt yhteiskunnalliset sopimukset ja normit vaikuttavat työn sisältöön, työoloihin ja johtamiseen. Sosiodemografiset tekijät puolestaan vaikuttavat paljonkin yksilön ominaisuuksiin, kuten asenteeseen, itseluottamukseen, kehittymishalukkuuteen ja elämänhallinnan tunteeseen. Työn ominaispiirteet ja työntekijän ominaisuudet vaikuttavat myös toisiinsa. Näiden tekijöiden kautta työntekijä muodostaa kokemuksensa ja tulkintansa työoloista, joka on pyramidin kolmas askelma. Työn ominaispiirteet ja työntekijän ominaisuudet vaikuttavat yksilöllisesti siihen, kuinka työntekijä kokee esimerkiksi johtamistavan, oikeudenmukaisuuden työyhteisössä, työnsä merkityksellisyyden ja mielenkiintoisuuden, sosiaalisen tuen, palautteenannon tai mahdollisuutensa vaikuttaa päätöksentekoon. Näiden kolmen askelman kautta syntyy työmotivaatio, joka vaikuttaa niin innostukseen ja työhyvinvointiin kuin työn laatuun ja tuottavuuteen. (Sinokki 2016, 137–139.)

3 SIOTUMINEN JA SITOUTTAMINEN

Sitoutuneisuuden määrittelemine käsitteenä on haasteellista, sillä yksiselitteistä vastausta ei ole. Tulkintoja on lähes yhtä paljon kuin aihetta tutkivia ihmisiä. Schaufeli ja Bakker (2014) näkevät sitoutuneisuuden viittaavan osallistumiseen, intohimoon, innokkuuteen, uppoutumiseen, energiaan ja keskitettyyn ponnisteluun. Kruse (2012) puolestaan määrittelee sitoutuneisuuden olevan tunnepohjaista sitoutumista organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Toisaalta sitoutuneisuutta kuvataan positiiviseksi ja antoisaksi työhön liittyväksi mielentilaksi, jolle on tyypillistä sen energisoiva vaikutus sekä työlle omistautuminen ja siihen uppoutuminen (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker 2002, 74-75). HR.com:n (2018) teettämän tutkimuksen mukaan henkilöstöjohtajat mielsivät sitoutuneisuuden haluksi tehdä parhaimpansa työssään ja emotionaaliseksi sitoutumiseksi organisaatioon ja sen päämääriin.

Työntekijän sitouttaminen tarkoittaa työnantajan suunnitelmallisesti tekemiä ratkaisuja, joilla pyritään saamaan työntekijä pysymään saman työnantajan palveluksessa mahdollisimman pitkään. Sitouttamisen keinoja ovat esimerkiksi aineellinen ja aineeton palkitseminen, urapolun ja kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen, perehdyttäminen ja osaamisen varmistaminen, tehokas viestintä sekä laadukas esimiestyö ja johtaminen. Työntekijöiden osallistaminen ja kuuntelu sekä palautteen antaminen ovat myös sitouttamisen kannalta tärkeässä asemassa. Yleisesti ottaen sitouttaminen tarkoittaa palkitsemista toivotunlaisesta käyttäytymisestä, kouluttamista ja etenemismahdollisuuksien tarjoamista sekä työn kehittämistä mielekkäämpään suuntaan (Pesonen 2016b).

Deloitte vuonna 2015 tekemässä maailmanlaajuisessa henkilöstöjohtajatutkimuksessa tärkeimmiksi tulevaisuuden haasteiksi nousivat yrityskulttuuri ja työntekijöiden sitouttaminen. Suomessa henkilöstöjohtajat eivät kuitenkaan pitäneet sitouttamista niin tärkeänä kuin muualla maailmassa, vaan painopiste oli HR-järjestelmissä. Taustalla on ajatus, että heikko taloudellinen tilanne johtaa sitoutumiseen; ihmiset ovat yksinkertaisesti tyytyväisiä siitä, että heillä on töitä. (Deloitte 2015, Pesonen 2016a, Pesonen 2016b.)

3.1 Sitouttamisen hyödyt

Mitä sitoutuneempi työntekijä on, sitä todennäköisemmin hän on valmis sijoittamaan ylimääräistä aikaa ja vaivaa työhönsä. Systemaattisella ja onnistuneella henkilöstön sitouttamisella voidaan vähentää lähtövaihtuvuutta, mikä on taloudellisesti äärimmäisen kannattavaa. Useimmiten irtisanoutuneen työntekijän paikalle on löydettävä uusi työntekijä, mikä tarkoittaa isoja kustannuksia rekrytoinnin, koulutuksen ja perehdyttäminen muodossa. Inhimillisen pääoman menettäminen voi kuitenkin olla korvaamatonta. Pidempään yrityksen palveluksessa olleen avainhenkilön asiantuntijuus, ammattitaito, kokemus ja näkemys sekä hiljainen tieto ovat asioita, joita rahalla ei voi mitata. Erityisen vahingollista tämä voi olla silloin, kun työntekijä siirtyy kilpailevan yrityksen palvelukseen, ja vie mukanaan ydintietoa (Lampikoski 2005). Tietynlainen uudistava vaihtuvuus voi kuitenkin olla hyväksi. Uusi työntekijä voi tuoda mukanaan uusia ideoita ja näkökulmia ja näin ollen piristää työtä ja työyhteisöä.

Toimiva sitouttamisstrategia voi olla yritykselle myös kilpailuetu. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että sitoutuneisuuden parantaminen johtaa suorituskyvyn paranemiseen. Yritykset ovat vakaampia ja kilpailukykyisempiä, niiden imago ja taloudelliset tulokset ovat parempia, asetetut tavoitteet saavutetaan helpommin ja työntekijät ovat motivoituneempia. Myös korkeampi innovaatiotaso on yhdistetty korkeaan sitoutuneisuuteen. (Lampikoski 2005; MacLeod & Clarke 2009.)

Sitouttamisesta on hyötyä myös työntekijälle. Näitä konkreettisia etuja ovat esimerkiksi varmuus työpaikasta, etujen karttuminen työvuosien myötä, eläke-edut, tuttu sosiaalinen ympäristö ja ihmissuhteiden säilyvyys (Lampikoski 2005). Sitouttamisstrategialla pyritään aikaansaamaan positiivisia muutoksia ja parantamaan työntekijän kokemusta työstään ja työnantajastaan. Tämä puolestaan voi lisätä koettua työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia (MacLeod & Clarke 2009).

3.2 Sitoutumisen tasoja

Työntekijä voi sitoutua organisaatioon monella eri tavalla ja monesta eri syystä. Sitoutuminen voi olla jaksottaista ja riippuu usein elämänvaiheesta (Lampikoski

2005, 50-51). Yksi tapa esittää sitoutumisen eri tasoja on kolmen komponentin malli. Nämä komponentit ovat jatkuvaperäinen, normatiivinen ja affektiivinen sitoutuminen (Leiviskä 2011).

Jatkuvaperäinen sitoutuminen on rationaalista. Työntekijä tuntee, että hänen täytyy jäädä työpaikkaansa, koska menettäisi muuten jotakin. Menetykset voivat olla rahallisia (palkka ja edut), ammatillisia (saavutettu asema) tai sosiaalisia (työkaverit). Tällaisissa tapauksissa työntekijä kokee järkevämmäksi jäädä kuin lähteä. Sitoutuminen organisaatioon on heikkoa, ja työntekijä ei anna juuri enempää kuin tarvittavan panoksen työpaikan pitämiseen. (Leiviskä 2011; Mind Tools n. d.)

Normatiivinen sitoutuminen on sitoutumista velvollisuudentunnosta. Työntekijä kokee, että organisaatio kärsii lähtemisestä tai että organisaation panostus työntekijään, kuten koulutus ja perehdytys, velvoittavat olemaan lojaali organisaatiota kohtaan. Toisaalta kulttuuri- ja perhetekijät voivat yhtäläisesti vaikuttaa velvollisuudentunnon syntyyn. (Leiviskä 2011; Mind Tools n. d.)

Affektiivisesti sitoutunut on sitoutunut organisaatioon tunnetasolla ja haluaa työskennellä juuri kyseisessä yrityksessä. Työntekijä samaistuu organisaation arvoihin ja tavoitteisiin ja kokee kuuluvansa organisaatioon. Tunnepohjaisesti sitoutuneet ovat motivoituneempia työskentelemään ja ovat siksi voimavara organisaatiolleen. (Leiviskä 2011; Mind Tools n. d.)

Steve Smith on kuvannut Maslow'n tarvehierarkian avulla työntekijän sitoutumisen tasoja (Kuvio 3). Kahdella alimmalla tasolla sitoutumista ohjaa lähinnä raha. Perusasioiden ollessa kunnossa, siirtyy henkilö ylemmille tasoille, jossa sitoutumiseen vaikuttavat yhteenkuuluvuuden tunne, tyydytyksen tunteen saaminen työstään ja itsensä toteuttaminen. (Smith 2014.)



Kuvio 4. Maslow'n tarvehierarkia ja työhön sitoutuminen (lainattu Smith 2014).

Alimmalla tasolla sitoutumisen avaintekijänä on selviytyminen eli palkka. Perustarpeensa täyttääkseen palkan tulisi olla sillä tasolla, että sillä voi elää ja maksaa laskut. Tällä sitoutumisen tasolla työtä tehdään vain rahallisen korvauksen takia. Työtä ei koeta innostavana tai tyydyttävänä. Usein tällainen työntekijä myös vilkuilee kelloa, ja lähtee heti kun se on mahdollista. (Smith 2014.)

Seuraavalla tasolla on turvallisuuden tunne, eli sitoutumisen kannalta ajateltuna taattu työpaikka. Sitoutuminen työyhteisöön ja organisaatioon on lähes olematonta ja työntekijä seuraa työpaikkailmoituksia. Heikot työolot ja esimiehen toiminta vaikuttavat negatiivisesti sitoutumisen syntyyn. Sairauslomia on ehkä enemmän kuin pitäisi, mutta ylityön tekeminen kuitenkin kiinnostaa, lähinnä turvatakseen työpaikkansa. (Smith 2014.)

Kolmannella tasolla työntekijän sitoutumista ohjaa yhteenkuuluvuuden tunne. Toisinaan työntekijä on sitoutunut, mutta välillä taas ei. Työntekijä saattaa tuntea olevansa osa jotakin isompaa, mutta voisi kuitenkin vaihtaa työpaikkaa sopivan

tarjouksen osuessa kohdalle. Usein tällainen työntekijä kokee, että etenemismahdollisuuksia työssä ei ole. (Smith 2014.)

Seuraavalla tasolla sitoutumista määrittää tärkeyden tunne. Työntekijä kokee olevansa tärkeässä osassa työssään ja organisaatiossaan. Tällaiset työntekijät ovat usein kiireisiä ja jopa stressaantuneita työstään. Toisaalta he ovat hyvin tuotteliaita. Sitoutunut henkilö lähtisi usein ainoastaan, jos kohdalle osuisi vielä jotakin parempaa. (Smith 2014.)

Ylimmällä tasolla eli itsensä toteuttamisen tasolla ihminen on erittäin sitoutunut. Tällainen työntekijä rakastaa työtään, tietää paikkansa yrityksessä ja kukoistaa työssään. Usein he myös kykenevät innostamaan ja inspiroimaan muita tekemään parhaimpansa. (Smith 2014.)

3.3 Sitouttamisen keinoja

Keinoja sitouttamiselle on erittäin paljon. Aiemmissa luvuissa olen jo maininnut aineellisen ja aineettoman palkitsemisen, urapolun ja kehittymismahdollisuuksien tarjoamisen, perehdyttämisen ja osaamisen varmistamisen, tehokkaan viestinnän, laadukkaan esimiestyön ja johtamisen, työntekijöiden osallistamisen ja kuuntelun sekä palautteen antamisen ja työn kehittämisen mielekkäämpään suuntaan. Muita sitouttamiseen käytettyjä keinoja ovat esimerkiksi erilaiset luontoisetuudet, työajan ja työn sisällön järjestelyt, työpaikan turvaaminen, vaikutusmahdollisuudet, aloitepalkkiot, sosiaaliset palkkiot sekä erilaiset vakuutukset, eläkesäästöt, rahatot, optiot ja osakkeet (Hakonen N., Hakonen A., Hulkko-Nyman, Ylikorkiala 2014; Kauhanen 2015; Lampikoski 2005; Ylikorkiala, Hakonen A., Hakonen N., Hulkko-Nyman 2018).

Seuraavissa kappaleissa käsittelen lähemmin muutamia sitouttamisen keinoja. Mitään arvojärjestystä sitouttamisen keinoille ei voi tieteellisesti tarjota, vaan nämä aiheet valikoituivat tarkasteltaviksi omien kokemuksieni perusteella. Palkitseminen kokonaisuutena on mielestäni tärkeä työmotivaation synnyttämisen ja kasvatamisen keino. Esimiestyö ja johtaminen ovat työn mielekkyyden ja työyhteisön

toimivuuden kannalta tärkeä elementti. Urapolku ja kehittymismahdollisuudet olisivat tärkeää ottaa huomioon työntekijän pitkäaikaisen sitoutumisen saavuttamiseksi.

3.3.1 Aineellinen ja aineeton palkitseminen

Työn kautta tuleva palkitseminen vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin, työssä viihtyvyyteen, motivaatioon ja sitoutumiseen (Suomen Palkitsemiskeskus 2018) ja siksi palkitseminen on erittäin tärkeä osa sitouttamisstrategiaa. Koska ihmiset ovat erilaisia, tarvitaan myös palkitsemiseen lukuisia erilaisia keinoja. Kaikki nämä keinot voidaan karkeasti jakaa aineellisiin ja aineettomiin palkkioihin.

Aineellinen palkitseminen tarkoittaa useimmiten taloudellista palkitsemista. Aineellisen palkitseminen kivijalka on työstä maksettava peruspalkka, perustuen esimerkiksi työaikaan tai tietyn urakan suorittamiseen. Tämän lisäksi erilaiset lisät ja henkilökohtaiset palkanosat korottavat rahapalkkiota. Peruspalkkaa täydentäviä eli muuttuvia palkanosia ovat esimerkiksi bonukset, tavoite-, kannuste-, tulos- ja voittopalkkiot sekä henkilöstörahasotot ja osakepohjaiset optiot. Erilaiset työsuhtedut, kuten esimerkiksi auto- tai matkapuhelinetu, työterveyshuolto ja lounasetu, kuuluvat aineelliseen palkitsemiseen. (Hakonen ym. 2014; Kauhanen 2015; Ylikorkiala ym. 2018.)

Aineellisessa palkitsemisessa on kuitenkin haasteensa. Palkka koetaan vastikkeena tehdystä työstä, jolloin motivoiva vaikutus on melko heikko. Korotuksia palkkaan pitäisi tulla sopivin väliajoin, jotta se toimisi kannustimena ja motivaattorina. Tämä kuitenkin tulee pidemmällä aikavälillä yritykselle kalliiksi, sillä henkilöstön kokemaa saturaatiopistettä, eli tunnetta täydestä palkan riittävydestä, on vaikea saavuttaa (Lampikoski 2005). Vaikka aineetonta palkitsemista on pidetty ehkä hieman paremmin motivoivana keinona, perustaso palkassa täytyy kuitenkin olla kunnossa. Raha on hygieniatekijä ja mikäli työntekijä kokee, että ei selviä päivittäisistä elinkustannuksistaan tai palkka on perustasoltaan pienempi kuin muilla vastaavan alan työntekijöillä, ei aineettomien palkkioiden voida olettaa toimivan halutulla tavalla (Tuominen 2016). Myös Daniel Pink (Pink 2009) on puhunut aineellisen palkitsemisen ongelmakohdista. Pink kertoi MIT:n tekemästä tutkimuksesta, jossa havaittiin, että mekaanista työtä tehdessä korkeammat palkkiot johti-

vat parempaan suoritukseen. Kun samaa palkitsemistapaa yritettiin soveltaa tehtäviin, jossa vaadittiin ajatustyötä, tulokset huononivat.

Aineeton palkitseminen voidaan jakaa esimerkiksi urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Urapalkkioihin kuuluvat esimerkiksi työajan järjestelyt, työsuhteen erilaiset muodot, työsuhteen pysyvyys, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet sekä kehittyemis- ja koulutusmahdollisuudet. Sosiaalisiin palkkioihin kuuluvat esimerkiksi statussymbolit, julkinen tunnustus, arvostus, kiitos ja palaute sekä työyhteisön edustaminen. Työtehtäviin ja työsuhteeseen liittyvät aineettomat palkkiot, kuten työsuhteen vakinaistaminen, joustavan työajan järjestäminen tai työtehtävien vaihtelu, ovat tehokkaita keinoja palkita. (Hakonen ym. 2014; Kauhanen 2015, 119.)

Satunnaisesti saatava kertaluontoinen rahapalkkio ei välttämättä toimi kannustimena pitkällä aikavälillä. Sen sijaan esimieheltä saadut kiitokset ja kehut kannustavat toimimaan. Mitä nopeammin positiivinen palaute annetaan onnistumisen jälkeen, sitä tehokkaampana, rehellisempänä ja palkitsevampana se koetaan. Aineettoman palkitsemisen vaikutukset ovat usein pitkäkestoisempia ja myönteisempiä kuin aineellisen palkitsemisen. (Uusijohtajuus 2013.)

Kaikki eivät kuitenkaan ehkä miellä aineetonta palkitsemista palkitsemistavaksi, vaan se voidaan nähdä ennemminkin johtamistapana. Tällöin sen palkitsemisvaikutus voikin jäädä heikoksi. Aineetonta palkitsemista toteuttaessa olisikin tärkeää perustella työntekijälle ratkaisut ja tarjotut mahdollisuudet nimenomaan palkitsemistekona.

Sitouttamisen keinona palkitseminen on erittäin näkyvä ja vaikuttava kokonaisuus. Sen takia palkitsemista pitäisi miettiä tarkkaan, jotta se motivoisi jokaista työntekijää mahdollisimman hyvin. Organisaatiotasolla toteutettu palkitseminen saattaa jäädä työntekijän silmissä hieman epämääräiselle tasolle ja sen ei välttämättä koeta liittyvän omaan tekemiseen, jolloin palkitsemisvaikutus voi jäädä heikommaksi kuin henkilö- tai tiimitasolla toteutettu palkitseminen (Uusijohtajuus 2013).

Nykytrendinä palkitsemisessa onkin noussut esiin sen yksilöllistäminen. Palkitsemisessa halutaan ottaa huomioon yksilöiden erilaiset intressit. Ruuhkavuosia elävä pienen lapsen vanhempi arvostaa erilaisia asioita kuin pian eläkkeelle siirtävä pitkän työuran tehnyt henkilö tai juuri työelämään astunut nuori. Yksilöllinen palkitseminen voi olla haastavaa ja kallista. Se on kuitenkin yksi tehokkaimmista keinoista motivoida työntekijää, sillä kaikki eivät motivoidu samoista asioista. Yksi tapa yksilöllisen palkitsemisen järjestämiseen on tarjota työntekijälle niin kutsuttu voileipäpöytämalli. Siinä työnantaja on ennalta ryhmitellyt erilaiset edut ja palkitsemistavat omiin sarakkeisiinsa ja työntekijä voi itse valita ne, jotka motivoivat eniten (Hakonen ym. 2014).

Palkitsemisessa erityisen tärkeää on oikeudenmukaisuus, läpinäkyvyys ja johdonmukaisuus. Palkitsemistapa ja palkitsemisesta tehtävät päätökset pitävät olla perusteltuja ja henkilöstön tulisi tietää nämä taustatekijät. Avoin viestintä on palkitsemisen onnistumisessa ratkaisevaa. Työntekijöiden on tiedettävä mistä ansaittu palkkio on saatu, jotta se olisi motivoivaa. (Hakonen 2016; Uusijohtajuus 2013.)

3.3.2 Esimiestyö ja johtaminen

Onnistuneella esimiestyöllä on mahdollista lisätä työtyytyväisyyttä ja saada aikaan sitoutumista. Sitouttamisen kannalta esimiestyön ja johtamisen olisi tärkeää keskittyä työn johtamisen lisäksi ihmisten johtamiseen. Esimiehen yksi tärkeimpiä tehtäviä onkin toimia esimerkkinä alaisilleen. Inhimilliseen, luotettavaan ja helposti lähestyttävään esimieheen on helppo samaistua. Sitoutunut ja motivoitunut esimies, joka arvostaa organisaatiota, kollegoitaan ja alaisiaan, kohtelee kaikkia tasapuolisesti, välittää alaisistaan ja luottaa heihin, inspiroi, ohjaa, tukee ja motivoi työyhteisöä, sekä työskentelee määrätietoisesti tavoitteiden saavuttamiseksi, kannustaa alaisiaan toimimaan samalla tavalla (Häikiö 2014).

Palautteen saaminen on äärimmäisen tärkeää motivaation kannalta. Jokainen haluaa tunnustusta hyvin tehdystä työstä. Esimiesten, kollegoiden ja organisaation positiivinen palaute kannustaa työntekijää sitoutumaan ja suoriutumaan entistä paremmin (Tuominen 2016). Kriittinen tai rakentava palaute pitäisi osata antaa työn-

tekijää kannustavalla tavalla, ei takertumalla epäonnistumiseen. Ilman palautetta ihminen ei voi kehittyä tai muovata toimintaansa suotuisampaan suuntaan.

Hyvä esimies kuuntelee alaisiaan niin yksilöinä kuin työntekijöinä (Bisnode n. d.). Oppimalla tuntemaan alaisensa yksilötasolla, on esimiehellä paremmat valmiudet arvioida, mikä motivoi juuri tätä henkilöä. Kuuntelemalla alaistaan työntekijänä on esimiehellä mahdollisuus osallistaa alaistaan paremmin, kehittää alaisensa tai jopa koko työyhteisön toimintaa ja ymmärtää alaisensa tavoitteita ja tarjota niiden pohjalta kehittymismahdollisuuksia. Esimiehen luottamus alaiseensa saa usein aikaan sen, että työntekijä tuntee itsensä arvostetuksi ja samalla kasvattaa työntekijän itseluottamusta (Uusijohtajuus 2013).

Tunne työn merkityksellisyydestä on yksi sitoutumista aikaansaava elementti. Esimies voi vahvistaa työn merkityksellisyyden tunnetta osoittamalla päivittäisissä työtehtävissä yksittäisen työntekijän panostuksen vaikutuksen työyhteisön ja koko organisaation toimivuuteen ja tulokseen (Page 2015). Selkeyttämällä tavoitteita ja olemalla kiinnostunut työn tuloksista, sekä antamalla vastuuta ja vapautta suorittaa työtehtäviä itsenäisesti ja halutulla tavalla, auttavat työntekijää tunnistamaan merkityksellisyyttä työssään (Matka hyvään kuntoon n.d.).

Myös organisaation johtotasolla on vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen. Usein johtoporras on vain etäinen joukko nimiä ja titteleitä. Työntekijöiden luottamusta yrityksen johtohenkilöihin on helppo parantaa inhimillistämällä johtoporras ja tutustuttamalla työntekijät johtohahmoihin ihmisinä. Johto voisi esimerkiksi vieraila säännöllisesti työpaikoilla tapaamassa alaisia, niin virallisissa tapahtumissa kuin epävirallisemmissa ja avoimemmissa keskustelutilaisuuksissa.

Johdon viestinnän tulisi olla suoraviivaista ja läpinäkyvää. Asioista kertominen, päätösten perustelu ja osaamisen jakaminen luovat avointa ja kaksisuuntaista keskustelukulttuuria, mikä edesauttaa sitoutumisen muodostumista (Väkeväinen 2017). Selkeyttämällä yrityksen strategiat, visiot, arvot ja tavoitteet, on työntekijöiden helpompi ymmärtää kokonaisuutta, samaistua yritykseen ja samalla sitoutua työhönsä ja organisaatioon.

3.3.3 Urapolku ja kehittymismahdollisuudet

Työntekijän ammatillisen kasvun mahdollistaminen on tärkeää sitoutumisen synnyn ja motivaation kannalta. Rekrytointitilanteessa kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen onkin usein kilpailuetu. Kun työntekijällä on mahdollisuus edetä organisaatiossa, on todennäköisempää, että työntekijä jää yritykseen pidemmäksi aikaa kuin ilman tätä mahdollisuutta. Uusien asioiden oppiminen ja itsensä kehittäminen sekä mahdollisuus edetä uralla motivoivat monia työskentelemään määrätietoisesti ja tehokkaasti. Kehittymis- ja kouluttautumismahdollisuuden tarjoaminen voikin olla yksi aineettoman palkitsemisen väline.

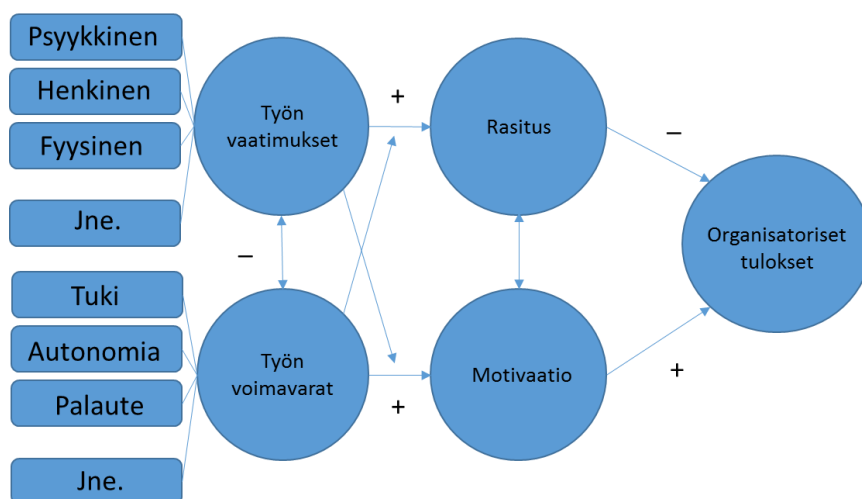
Organisaation menestymisen kannalta henkilöstön osaaminen, osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen sekä uuden osaamisen hankkiminen ovat merkittävässä roolissa (Hyppänen 2013, 107). Koulutusten tarjoaminen ja työntekijän osaamisen kehittäminen ja syventäminen ovat myös tärkeitä työhyvinvointia ja työntöä ylläpitäviä tekijöitä (Hakonen ym. 2014). Työn kehittyessä on tärkeää varmistaa, että osaaminen pysyy kehityksen perässä. Liian kovat vaatimukset tietotaitoon nähden saattavat lannistaa ja vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Tunne siitä, että hallitsee työnsä, vahvistaa työstä saatavaa mielihyvää, mikä puolestaan edesauttaa sitoutumisen syntyä ja kasvua. Osaamisen kasvamisen ja ammatillisen kehittymisen seurauksena työntekijälle pitäisi kyetä tarjoamaan haastavampia tehtäviä tai uutta roolia organisaatiossa, jotta mielenkiinto pysyisi yllä. Liian helpot työtehtävät muuttuvat nopeasti mekaaniseksi suorittamiseksi, kun haasteet puuttuvat ja tämän seurauksena motivaatio saattaa heiketä.

Työelämässä uuden oppimiseen ja kehittymiseen on paljon mahdollisuuksia. Vain pieni osa uuden oppimisesta tavoitetaan perinteisen koulutuksen kautta. Henkilöstön hyödyntäminen kehittymispolulla on valtava etu ja kustannussäästö, mutta tätä mahdollisuutta hyödynnetään liian vähän. Työelämässä oppimisesta on paljon käytetty viitekehyksenä 70-20-10-mallia. 70 % oppimisesta ja työssä kehittymisestä tapahtuu oman työn ja tekemisen kautta, joskus jopa aivan huomaamatta. Ongelmanratkaisu, uudet haasteet ja projektit opettavat kokemuksen kautta. Myös työnkierto ja mentorina toimiminen auttavat oppimaan uusia asioita. 20 % oppi-

misesta tulee muilta ihmisiltä. Esimiehiltä, kollegoilta ja asiakkailta saatu palaute, arvioinnit ja kehityskeskustelut, esimerkit sekä tiimityö auttavat oppimaan ja kehittymään. Keskustelu, tiedonvaihto ja vertaismentorointi työyhteisössä ovat ratkaisevia tekijöitä hiljaisen tiedon levittämisessä. Jäljelle jäävä 10 % on perinteistä oppimista, perustuen joko kouluttajan tai kirjallisen aineiston tarjoamaan oppiin. Perinteisen oppimisen kanavia voivat olla luokkahuonekoulutukset, verkkokurssit, seminaarit, työpajat tai kirjallisuus. Tekemällä oppii parhaiten, sillä ilman opitun tiedon soveltamista käytännössä jopa 50 % opitusta uudesta tiedosta unohtuu seuraavan tunnin aikana (Penttilä 2017). (Hakonen ym. 2014; Leppänen 2015.)

3.4 Työn vaatimukset ja voimavarat

Arnold Bakker ja Evangelia Demerouti ovat kehittäneet työn vaatimusten ja voimavarojen (job demands-resources) mallin (Kuvio 4), jolla voidaan ennustaa työntekijän työuupumusta ja työhön sitoutumista. Bakkerin ja Demeroutin kehittämä malli yhdistää perinteiset työmotivaatio- ja työstressiteoriat samaan malliin. Mallin mukaan työuupumus ja työhön sitoutuminen ovat läheisessä yhteydessä toisiinsa ja heijastavat toisiinsa, sillä uupumus ja sitoutuminen kuvaavat työntekijän työhyvinvointia. (Bakker & Demerouti 2014; Upadyaya, Vartiainen & Salmeila-Aro 2016.)



Kuvio 5. Työn vaatimusten ja voimavarojen malli (muokattu Bakker & Demerouti 2014).

Työn vaatimukset ja voimavarat ovat niitä fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja organisatorisia työn ominaisuuksia, jotka vaikuttavat kuluttavasti työntekijään (vaatimukset) tai auttavat saavuttamaan tavoitteita, stimuloivat yksilön kehitystä, kasvua ja oppimista sekä vähentävät työn vaatimuksien vaikutuksia (voimavarat). Työn vaatimuksen tekijöitä eli negatiivisia vaikuttimia ovat esimerkiksi aikataulupaineet, työn määrä, pitkät työpäivät, toimimattomat työvälineet, henkisesti raskas työ ja stressaava työympäristö. Työn voimavaroja eli positiivisia vaikuttimia ovat esimerkiksi autonomia, etenemismahdollisuudet, hyvät ihmissuhteet ja työilmapiiri työpaikalla, palautteen saaminen sekä hyvä ohjaus ja johtaminen. Työn vaatimukset ja voimavarat vaikuttavat niin työstressin kuin motivaation syntyyn, jotka puolestaan vaikuttavat uupumuksen tai sitoutumisen syntyyn. Uupuneen työntekijän kiinnostus työhön usein laskee, mikä vaikuttaa kielteisesti sitoutuneisuuteen. Luonnollisesti uupuneen ja rasittuneen ihmisen panos ja tuottavuus vaikuttavat negatiivisemmin organisaation menestykseen kuin motivoituneen ja sitoutuneen työntekijän. (Bakker & Demerouti 2007; Bakker & Demerouti 2014; Upadyaya ym. 2016.)

Työn vaatimukset enteilevät usein uupumusta, psykosomaattisia terveyshuolia ja rasitusvammoja, kun taas työn voimavarat enteilevät työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja sitoutumista. Tämä perustuu siihen, että työn vaatimukset kuluttavat ihmistä, kun työn voimavarat voimaannuttavat ja täyttävät ihmisen psykologisia perustarpeita. Kun työn vaatimukset ovat korkealla ja voimavarat matalalla, saa se aikaan helposti stressiä ja uupumusta. Motivaation ja sitoutumisen synnyn kannalta optimaalinen tilanne on, kun voimavaratekijät ovat korkealla tasolla ja vaatimukset matalalla. Useissa tutkimuksissa on todettu, että työn korkeat voimavarat voivat kuitenkin torjua työn vaatimuksien aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia työuupumukseen ja työhön sitoutumiseen. (Bakker & Demerouti 2007; Bakker & Demerouti 2014; Upadyaya ym. 2016.)

Mallia voi soveltaa mihin tahansa työhön, sillä jokaisesta työstä löytyy niin stresitekijöitä kuin voimavaratekijöitäkin. Mallin avulla organisaatio voi tunnistaa ja jakaa oman alansa työn ominaisuudet työn vaatimuksiin ja voimavaroihin. Tunnistamalla nämä vaatimukset ja voimavarat, on työnantajalla mahdollisuus vaikut-

taa työntekijöidensä motivaation ja sitoutumisen syntyyn ja loppuun palamisen ehkäisyyn.

3.5 Sitoutuneisuuden mittaaminen

Työntekijöiden sitoutuneisuutta on mahdollista mitata erilaisilla kyselytutkimuksilla. Tarkan tuloksen saaminen on kuitenkin vaikeaa, sillä sitoutuminen on subjektiivinen tunnetila, jolle on hankalaa määrittää numeerisia arvoja. Tutkimuksen tekeminen on kuitenkin tärkeää, sillä parantavia tekijöitä on hankala lähteä korjaamaan ilman taustatietoja (Driver 2017).

Ensinnäkin täytyy määritellä mitä sitoutuminen tarkoittaa omalle organisaatiolle ja päättää mitä tutkimuksella halutaan saada selville. Ensimmäisellä kyselykerralla on parempi tehdä kokonaisvaltainen katsaus kaikkiin niihin osa-alueisiin, jotka vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen. Vasta jatkokyselyssä kannattaa keskittyä syvemmin yksittäisten osa-alueiden tarkasteluun. Kyselyn olisi hyvä sisältää niin kvantitatiivisia kuin kvalitatiivisia kysymyksiä mahdollisimman tarkan, monipuolisen ja laadukkaan tiedon saamiseksi. (Driver 2017; SurveyMonkey n. d.)

Kyselyn suorittamisen jälkeen alkaa tärkein vaihe eli tulosten analysointi ja toiminnan kehittäminen niiden pohjalta. Kaikkia osa-alueita ei kannata kerralla yrittää korjata, vaan valita osa-alueet, missä toimenpiteet ovat tehokkaimpia ja helpoimpia toteuttaa tai joissa tulokset olivat kauimpana halutulta tasolta. Kyselyn keskeisten tulosten ja niitä seuraavien toimenpiteiden avoin viestiminen henkilöstölle on tärkeää onnistumisen ja luotettavuuden kannalta. (Driver 2017; SurveyMonkey n. d.)

Toimenpiteiden vaikutusten ja sitoutuneisuuden tason seuraamiseksi tarvitaan toistuvia kyselyitä. Jatkokyselyiden tulisi olla 5-10 kysymyksen mittaisia ja toistua säännöllisin väliajoin. Kun kyselyt ovat kompakteja, jaksavat työntekijät vastata niihin ja aineiston käsittely on tehokasta. (Driver 2017; SurveyMonkey n. d.)

Yksi tunnetuimmista ja laajimmin käytetyistä menetelmistä sitoutuneisuuden mittaamiseen on Wilmar Schaufelin ja Arnolb Bakkerin kehittämä Utrecht Work Engagement Scale eli UWES. Suomessa tämä tunnetaan Työ imu – menetelmänä.

Kyselyssä on väittämiä kolmessa eri kategoriassa; tarmokkuus (kuusi väittämää), omistautuminen (viisi väittämää) ja työhön uppoutuminen (kuusi väittämää). Yleisesti kyselystä esiintyy kahta eri versiota; UWES-17 ja lyhennetty UWES-9 (kyselyn versiossa esiintyvä luku viittaa kyselyssä esiintyvien väittämien määrään). Vastaukset kysymyksiin annetaan asteikolla 0-6, jossa 0 tarkoittaa ei koskaan ja 6 tarkoittaa aina. (Hakanen 2009, 7; Schaufeli & Bakker 2004.)

4 TUTKIMUS JA TULOKSET

Tämä opinnäytetyön osio käsittelee eri tutkimusmenetelmiä ja tämän tutkimuksen keskeisiä tuloksia. Alussa käyn läpi kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusmenetelmää teoreettisesta näkökulmasta ja perustelen myös miksi valitsin käyttämäni tutkimusmenetelmän tähän työhön. Lopuksi esittelen kyselytutkimuksen tuloksia teoreettisten viitekehysieni avulla.

4.1 Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmä tarkoittaa sitä, miten ja millaista tietoa lähdetään keräämään. Pääsääntöisesti käytössä on kaksi erilaista tutkimusmenetelmää, kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä perustuu määrään ja kvalitatiivinen puolestaan laatuun.

Pelkistetyksi laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan tekstiin, ei numeroihin, pohjautuvaa aineistonkeruumenetelmää. Aineisto koostuu usein erilaisista haastatteluista, havainnoinnista, kuvallisesta aineistosta tai äänimateriaalista. Kvalitatiivista tutkimusta voidaan pitää jokseenkin subjektiivisena tutkimusmenetelmänä, sillä tutkija on usein osallisena aineiston keräämisessä, esimerkiksi johtamassa haastateltavaa ryhmää tai tekemässä havaintoja tutkimuskohteesta. Kvalitatiivinen tutkimus voi olla myös kysely, jossa vastaukset ovat avoimia, eli vastaaja vastaa omin sanoin kysymykseen. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä pyrkii selvittämään asioiden syitä ja auttaa ymmärtämään tutkittavaa asiaa tai kohdetta. (Eskola & Suoranta 1998; Heikkilä 2014.)

Määrällisellä eli kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä haetaan usein vastausta kysymyksiin, kuinka paljon ja miten usein. Vastaukset ilmaistaan numeerisesti ja tutkija tulkitsee tulokset sanallisesti. Usein kvantitatiiviset tutkimukset ovat erilaisia kyselyitä. Kyselyt ovat usein myös strukturoituja, eli kysymyksiin on annettu valmiiksi vastausvaihtoehdot. Määrällinen tutkimus mielletään objektiiviseksi, sillä tutkija harvoin kohtaa tutkimukseen osallistujia tai pystyy vaikuttamaan vastauksiin strukturoitujen kysymyksien ansiosta. Kvantitatiivinen tutkimus avulla saadaan usein tietoa tutkittavan kohteen nykytilanteesta, mutta vain vähän tietoa

tilanteeseen johtaneista syistä. Tyypillistä määrälliselle tutkimukselle on vastaajien suuri määrä. (Vilkkä 2007; Heikkilä 2014.)

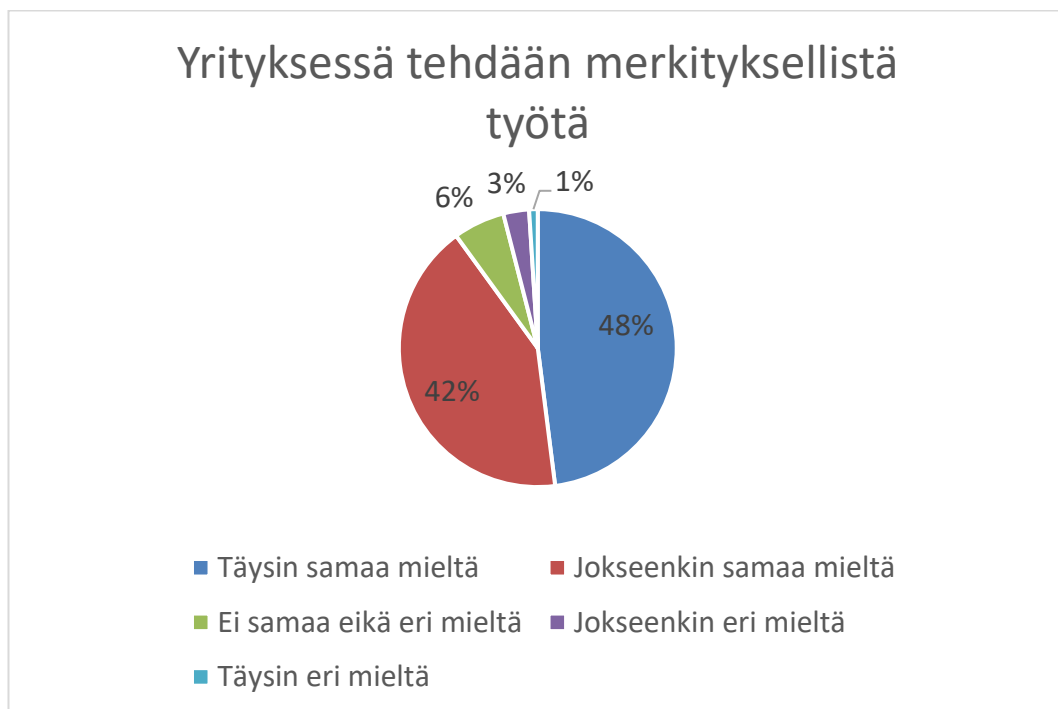
4.2 Työn tutkimusmenetelmä

Yritys X:llä on 16 toimipistettä Suomessa, ja toimipisteet eivät ole verrattavissa keskenään henkilöstömäärällisesti, henkilöstön vaihtuvuudessa tai päivittäisissä työmääriensä. Jotta Yritys X saisi tutkimuksen seurauksena yleispäteviä linjauksia, oli kysely kohdistettava koko henkilöstölle. Yritys X toteuttaa kaksi kertaa vuodessa lyhyen Työvire-kyselyn yhteistyössä Ilmarisen kanssa kerran vuodessa tehtävän laajemman henkilöstötutkimuksen ohella. Koska henkilöstölle on suunnattu jo useampi kyselytutkimus vuosittain, ei Yritys X halunnut lähettää uutta erillistä kyselytutkimusta. Tämä tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella menetelmällä yhteistyössä Yritys X:n kanssa hyödyntämällä Työvire-kyselyä Yritys X:n toiveesta.

Yritys X:n työntekijät saivat personoidun linkin sähköpostissa tutkimukseen. Yritys X:n tavoitteena on saada tietoa työyhteisön toimivuudesta, esimiestyöstä sekä työhyvinvoinnista, ja näiden avulla kehittää työtyytyväisyyttä. Kyselyn väittämät perustuvat Hinta Performancen ja Aalto-yliopiston kanssa luotuun viitekehykseen. (Yritys X 2018.)

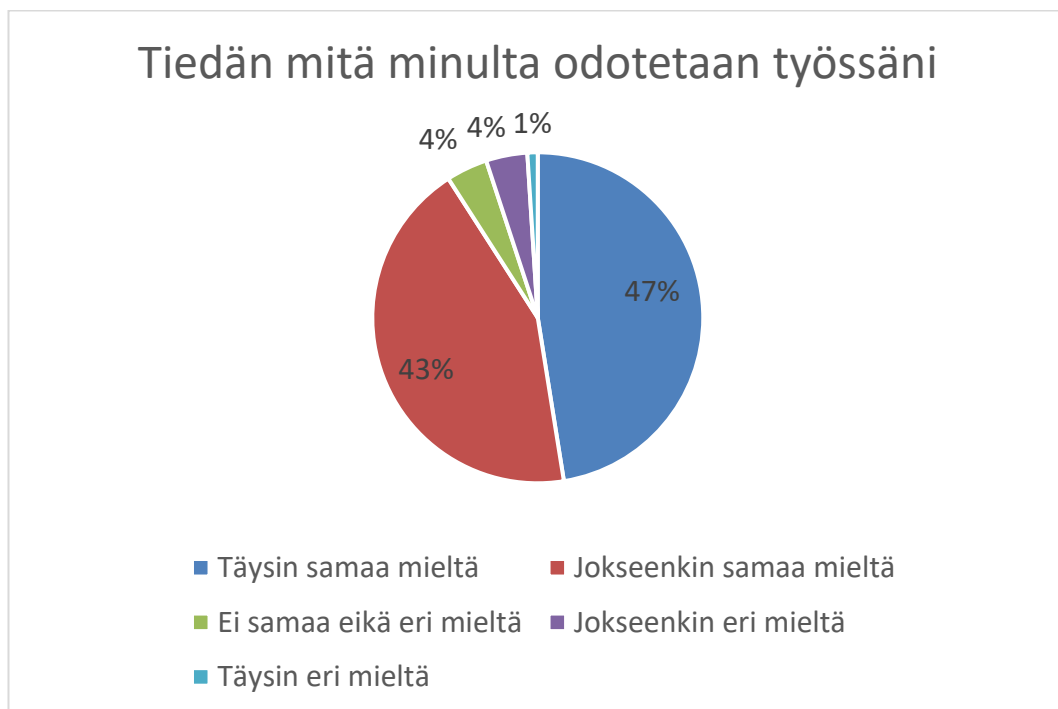
4.3 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Vastaajia tässä kyselyssä oli 539 ja vastausprosentiksi muodostui 34,7. Tämänkertaiseen Yritys X:n julkaisemaan kyselyyn sain lisätä kaksi omaa väittämää tutkimukseni edistämiseksi. Analysoin kyselyn tuloksia teorioideni pohjalta ja peilaan niitä henkilöstövaihtuvuuden sekä työurien näkökulmista.



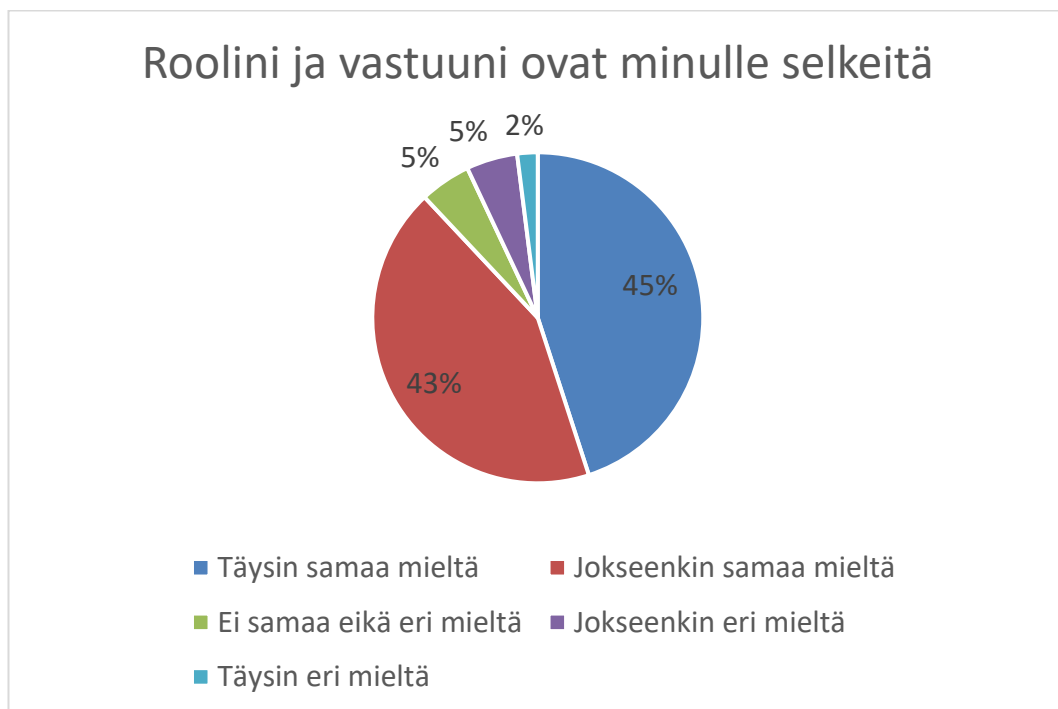
Kuvio 6. Väittämä 1: Yrityksessä tehdään merkityksellistä työtä

90 % vastaajista kokee tekevänsä merkityksellistä työtä. Käytännönläheisessä työssä yrityksen ja oman työpanoksen vaikutus näkyy selkeämmin ja nopeammin kuin vaikkapa toimistotyössä. Jarkko Sahimaan (2017) pro gradu-tutkielman yksi keskeisimmistä löydöistä oli työn merkityksellisyyden kokemuksen selkeä yhteys työtyytyväisyyteen ja työpaikkaan sitoutumiseen. Smithin (kuvio 4) teoriassa sitoutumisesta merkityksen tunne on neljännellä askelmalla, eli merkityksen tunteen kokeminen työssä lisää sitoutumista organisaatioon. Sinokin työmotivaatiopyramidin (ks. kuvio 3) mukaan työn merkityksellisyys on yksi niistä avaintekijöistä, jotka vaikuttavat työmotivaation syntyyn. Tästä syystä jokaiselle työntekijälle pitäisi muistaa osoittaa heidän työpanoksensa arvo yrityksen tavoitteiden ja menestyksen kannalta.



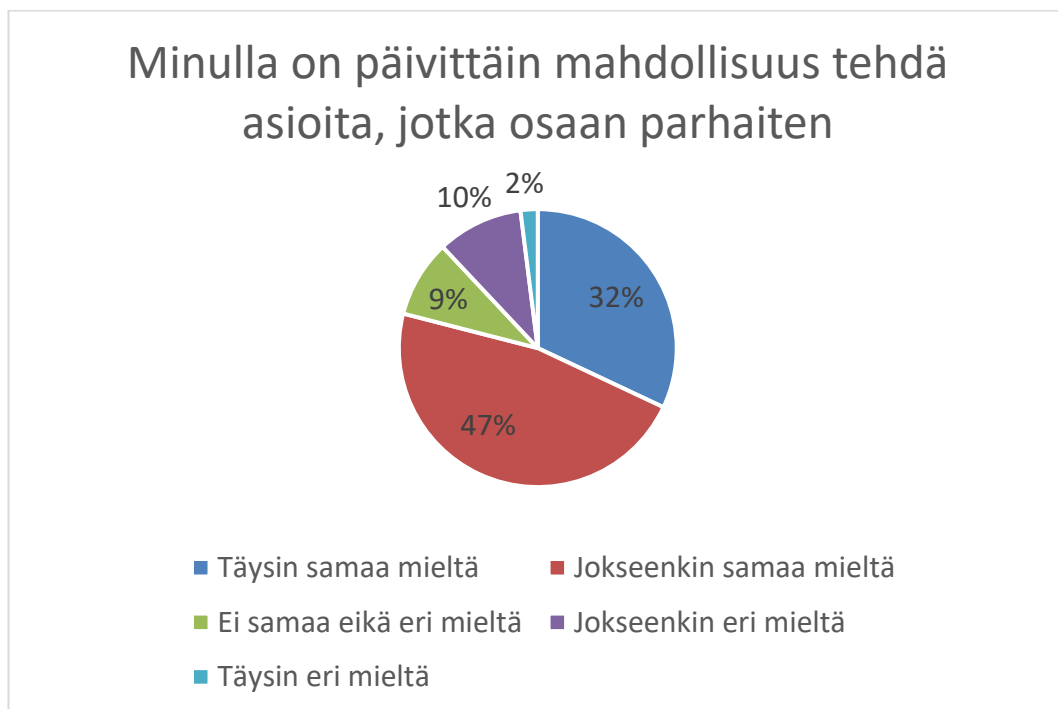
Kuvio 7. Väittämä 2: Tiedän mitä minulta odotetaan työssäni

Vastaajista jopa 90 % kokee tietävänsä mitä heiltä odotetaan työssään. McClellandin suoritusmotivaatioteorian mukaan yksi ihmisen kolmesta keskeisestä tarpeesta on suoriutumisen tarve. Sellainen henkilö, jota ajaa suoriutumisen tarve, tarvitsee selkeitä ja realistisia tavoitteita motivoituakseen. Epävarmuus ja päämäärättömyys työtehtävissä turhauttavat työntekijää eivätkä edesauta motivaation ja sitoutumisen syntymistä. Sosiaalipsykologian mukaan yksi kolmesta motivaatioon vaikuttavasta perustarpeesta on kompetenssi. Kompetenssi eli kyvykkyys viittaa esimerkiksi yksilön osaamiseen ja aikaansaamiseen. Tällaiset henkilöt motivoituvat työtehtävien suorittamisesta sekä tilanteen hallinnasta. Työn hallinnan tunteen kannalta työntekijän on tärkeää tietää häneen kohdistuvat odotukset, mutta yhtä tärkeää on omata tarvittavat henkiset ja fyysiset voimavarat niiden toteuttamiseksi.



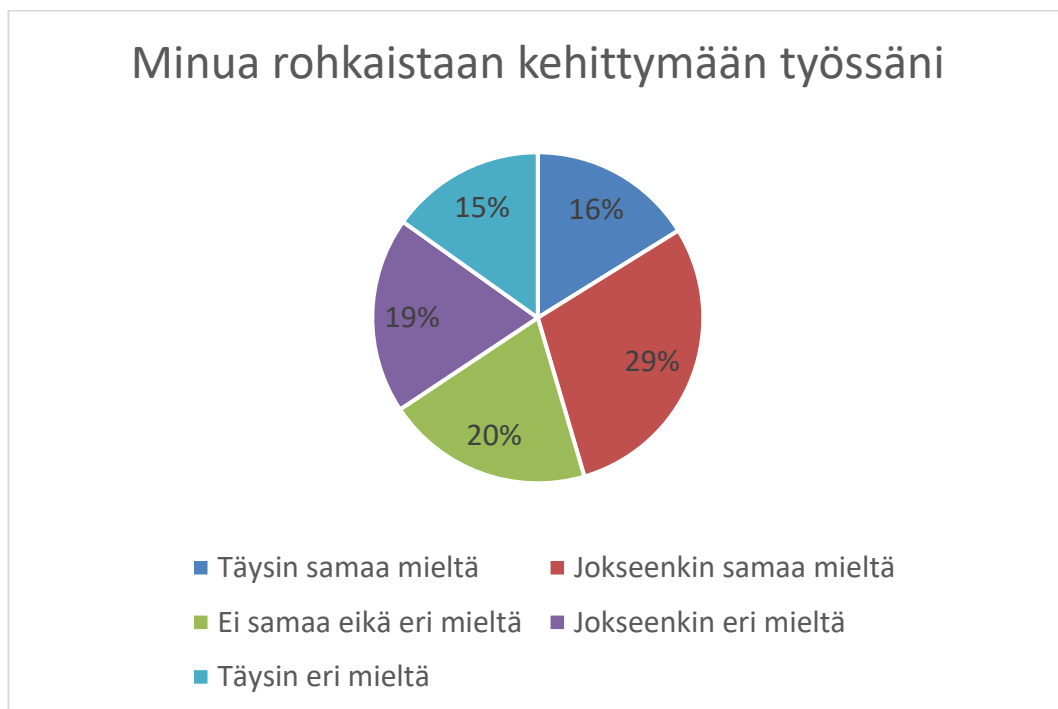
Kuvio 8. Väittämä 3: Roolini ja vastuuni ovat minulle selkeitä

88 % kokee tietävänsä roolinsa ja vastuunsa yrityksessä. Tässä tapauksessa rooli voi heijastaa samoja asioita kuin edellinen väittämä, eli mitä työntekijältä odotetaan työyhteisössä. Työntekijän rooli voi myös kuvastaa sitä tilannetta, missä työntekijä tietää paikkansa ja näkee itsensä olennaisena osana työyhteisöä. Oman tarpeellisuutensa tiedostaminen työyhteisössä edesauttaa työn merkityksellisyyden ja täten myös motivaation ja sitoutumisen syntyä. Vastuun saaminen on osoitus luottamuksesta työntekijää kohtaan ja usein tämä nostaa työntekijän työmotivaatiota. Vastuun antaminen työntekijälle onkin hyvä aineettoman palkitsemisen väline. Tällöin on kuitenkin tärkeää ilmaista asia työntekijälle nimenomaan luottamuksen osoituksena eikä velvollisuuksien lisäyksenä, jotta asialla olisi haluttu positiivinen vaikutus.



Kuvio 9. Väittämä 4: Minulla on päivittäin mahdollisuus tehdä asioita, jotka osaan parhaiten

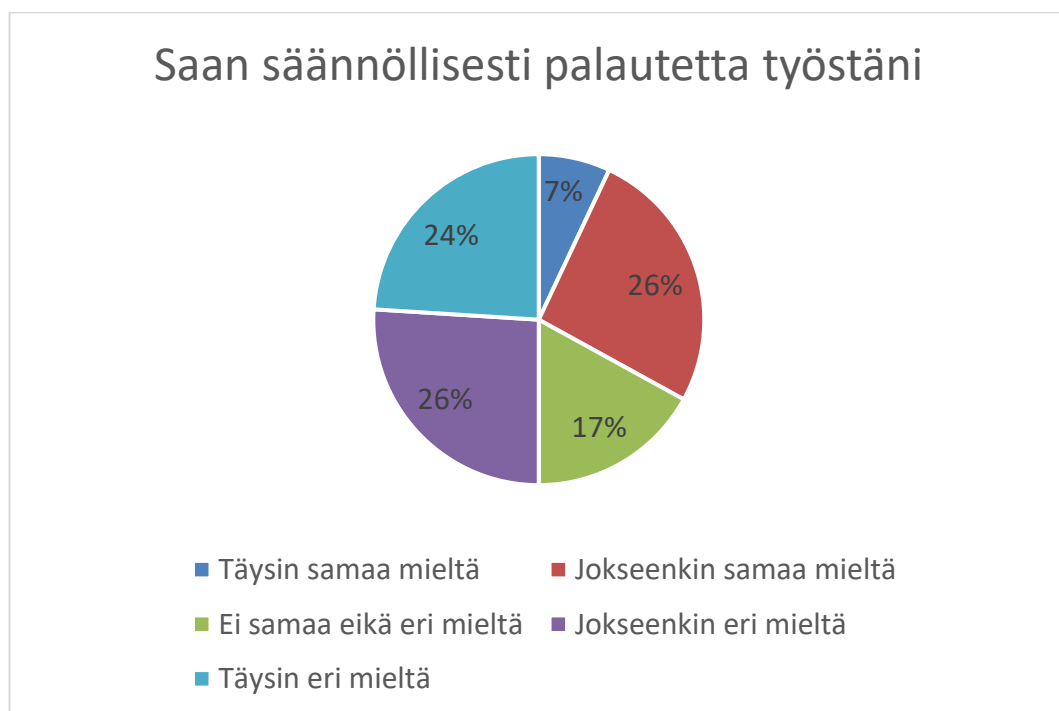
Vastaajista 79 % kokee, että heillä on mahdollisuus tehdä päivittäin asioita, jotka he osaavat parhaiten. Työn hallinnan tunne edesauttaa työstä saatavan mielihyvän tunnetta, mikä puolestaan vaikuttaa positiivisesti sitoutumiseen. Kun työn haasteet vastaavat työntekijän osaamista optimaalisella tasolla, ihminen on kaikkein tuottavimmillaan. Omien vahvuuksiensa hyödyntäminen työtehtävissä lisää motivaatiota ja työstä saatavaa nautintoa. Kysymykseen eri mieltä vastanneet työntekijät voivat kokea, että he eivät osaa työtehtäviään tarpeeksi hyvin, he eivät pääse käyttämään vahvuuksiaan työtehtäviään hoidettaessa tai työtehtävät eivät aseta haasteita vaan tuntuvat liian helpoilta. Kaikki kolme vaihtoehtoa vaikuttavat lannistavasti työntekijän motivaatioon.



Kuvio 10. Väittämä 5: Minua rohkaistaan kehittymään työssäni

45 % kokee, että heitä rohkaistaan kehittymään työssään. Kuitenkin 34 % kokee asian päinvastoin. Ammatillisen kasvun mahdollistaminen on tärkeä elementti motivaation ja sitoutumisen synnyn kannalta. Organisaation menestymisen kannalta on tärkeää, että jokaisen työntekijän potentiaali tunnistetaan ja hyödynnetään. Jopa 20 % uuden oppimisesta tulee muilta ihmisiltä, kuten esimiehiltä ja kollegoilta. Keskustelut ja tiedonvaihto ovat avainasemassa hiljaisen tiedon levittämisessä. Tässäkin lähiesimiehen asema korostuu, sillä lähin esimies on usein se henkilö, jonka kanssa kehitys- ja arviointikeskustelut käydään, ja joka ohjaa työntekijän toimintaa. Toki kollegan rohkaisu on myös arvokasta, sillä kollega osaa katsoa työkaverinsa tekemistä eri näkökulmasta kuin esimies ja antaa oman panoksensa työkaverin kehitykseen. Itsensä kehittäminen voi olla esimerkiksi erilaisten manuaalien ja ohjeistuksien lukua tai muuta itseopiskelua. Kaikki eivät välttämättä miellä sitä kehittymismahdollisuutena vaan vaikkapa velvollisuutena. Tällöin positiivinen kehittymismahdollisuus muuttuukin negatiivissävyiseksi velvollisuudentunnosta tehtäväksi työtehtäväksi, mikä ei edesauta motivaation tai sitoutumisen syntyä. Jotkin työntekijät voivat myös haikailla kehittymismahdollisuuksien perään hyvinkin aikaisessa vaiheessa työuraansa ennen kuin hallitsevat

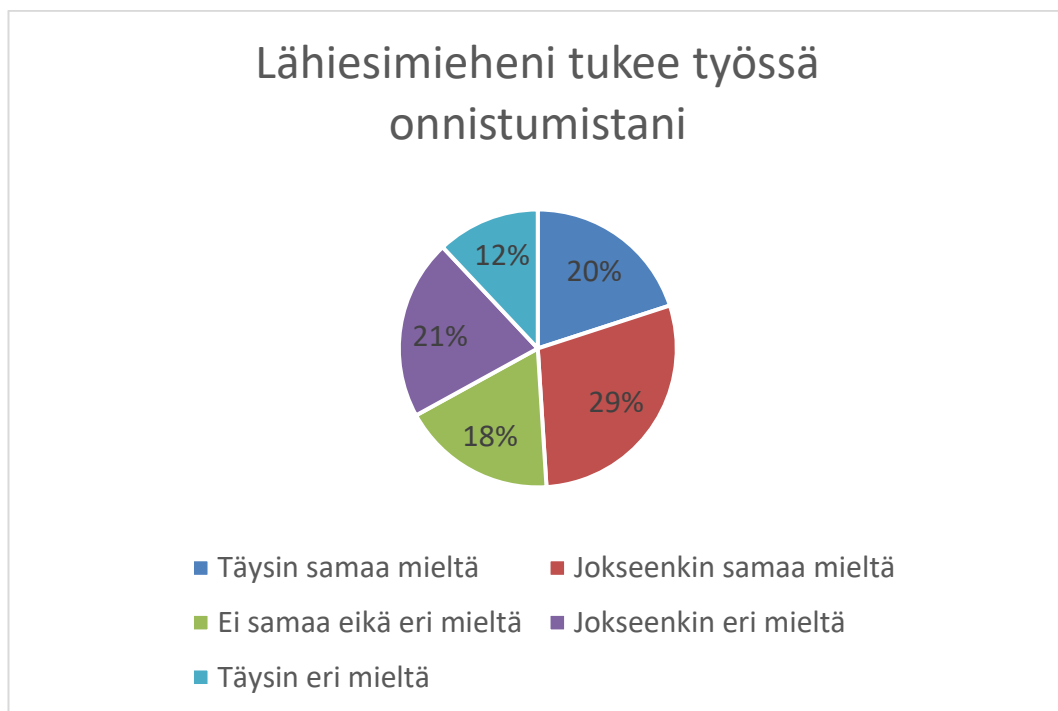
oman roolinsa kunnolla. Toisaalta pitkän työuran samassa työtehtävässä tehneen työntekijän kehittymismahdollisuudet saattavat olla heikot, jos työnantajalla ei ole tarjota haastavampia tehtäviä mielenkiinnon ylläpitämiseksi.



Kuvio 11. Väittämä 6: Saan säännöllisesti palautetta työstäni

Puolet vastaajista kokivat, että he eivät saa työstään palautetta säännöllisesti ja vain kolmasosa koki saavansa palautetta. Maslow'n tarvehierarkian (ks. kuvio 1) mukaan neljännellä portaalla ovat arvostuksen tarpeet. Positiivisen palautteen ja arvostuksen saaminen ovat tärkeässä asemassa, jotta työntekijä voisi nousta ylimmälle, itsensä toteuttamisen tasolle. Palautteen saaminen on keino motivoida työntekijöitä sekä huomioida onnistunut suoritus. Onnistuneen suorituksen huomioiminen motivoi jatkossakin parempiin työsuorituksiin. Työntekijän on vaikeaa kehittää itseään ja toimintaansa haluttuun suuntaan ilman palautetta. Palautteen ja etenkin kiitoksen ja tunnustuksen saaminen ovat myös sosiaalisen palkitsemisen keinoja. Aineettomat palkkiot luovat usein pitkäkestoisempia ja myönteisempiä vaikutuksia kuin aineellinen palkitseminen, joten tähän kohtaan parannusta olisi helposti saatavilla lähiesimiesten toimesta. Palautteen antaminen on pieni vaiva

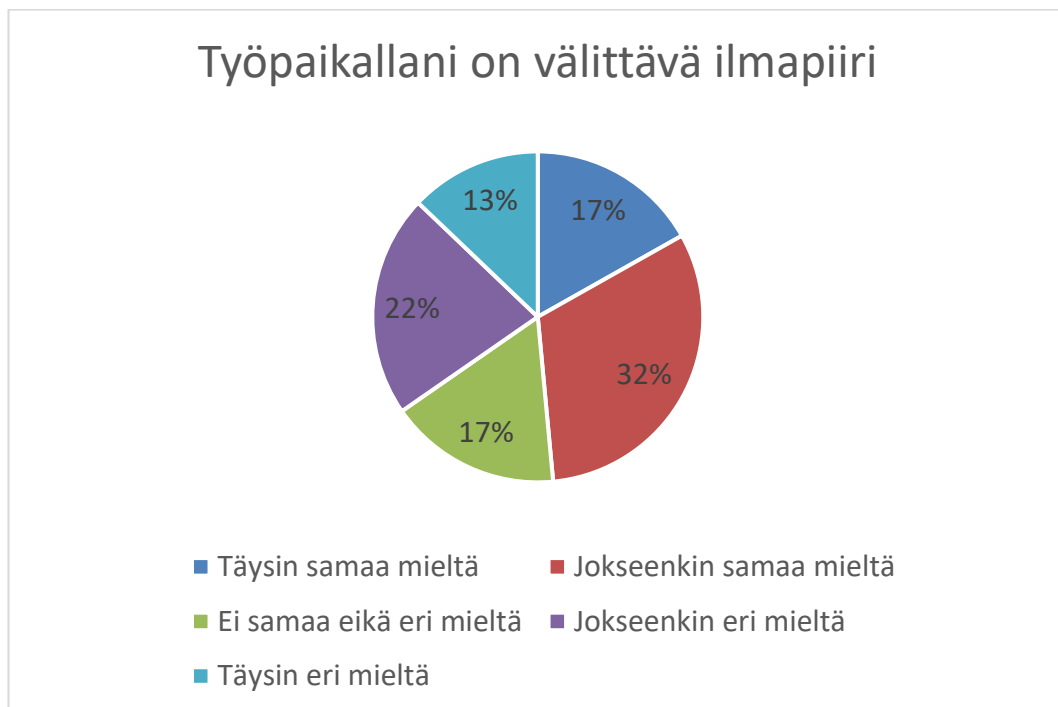
motivaation ja sitoutumisen kohottamiseen. Lähiesimies näkee työntekijän työn jäljen ja tulokset ja on siksi oikea henkilö antamaan palautetta. Suomalaiseen kulttuuriin kehuminen ei juurikaan kuulu, mutta tässä kohdassa asennemuutos olisi tarpeen. Negatiivista ja rakentavaa palautetta tulee tarpeen tullen, mutta positiivisten onnistumisien nostaminen esiin olisi äärimmäisen tärkeää ja kannattavaa.



Kuvio 12. Väittämä 7: Lähiesimieheni tulee työssä onnistumistani

Liki puolet (49 %) kokevat saavansa lähiesimieheltään tukea työssä onnistumiseen. Kolmasosa (33 %) on asiasta eri mieltä. Lähiesimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä onkin olla alaistensa tukena ja esimerkkinä. Kun lähiesimies tuntee työntekijänsä myös yksilötasolla, on esimiehellä paremmat valmiudet tunnistaa, mikä motivoi kutakin yksilöä. Tällöin lähiesimiehen on helpompi ohjata työntekijää parempaan työsuoritukseen. Tämän lisäksi alaisensa tunteva esimies ymmärtää paremmin alaisensa tavoitteet ja motivoivat tekijät, jolloin kehitysmahdollisuuksien ja etenemisen tarjoaminen helpottuu. Myös yksittäisen työntekijän resurssien, voimavarojen ja kompetenssin tunnistaminen ja huomioiminen sekä tarpeen tullen niiden kehittäminen edistää työn hallinnan tunteen saavuttamista. Yritys X:n pie-

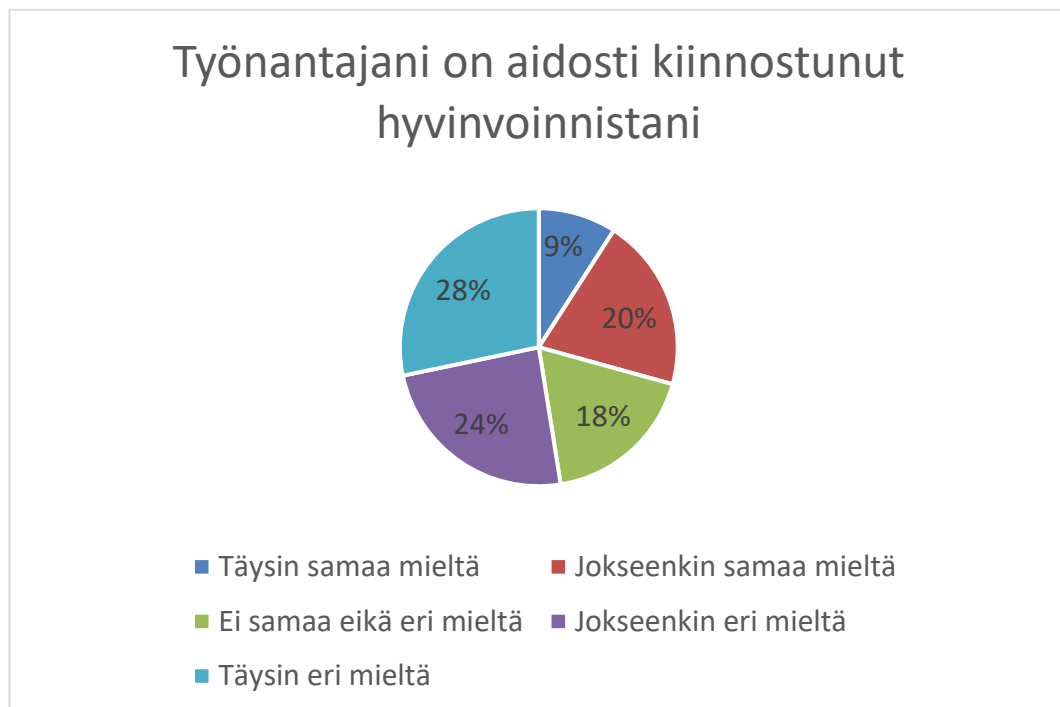
nemmissä yksiköissä lähiesimies ehkä tuntee alaisensa paremmin, mutta ei ole jokaisessa vuorossa paikalla, mikä saattaa vaikuttaa vastausten jakaumaan. Isommissa yksiköissä ongelma voi puolestaan olla siinä, että lähiesimiehellä on paljon enemmän alaisia, eikä henkilökohtaista yhteyttä pääse välttämättä syntymään.



Kuvio 13. Väittämä 8: Työpaikallani on välittävä ilmapiiri

49 % kokee työpaikan ilmapiirin välittäväksi ja 35 % on asiasta eri mieltä. Herzbergin mukaan (ks. kuvio 2) henkilösuhteet ja työilmapiiri ovat hygieniatekijöitä, jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti työtyytyväisyyteen ollessaan heikolla tasolla. Hyvä työilmapiiri ja työyhteisöön muodostetut sosiaaliset suhteet voivat olla myös työntekijää sitouttava asia. Vaikka työntekijä ei välttämättä pitäisi työstään tai palkkaus ei miellytä, voi tiiviillä työyhteisöllä olla niin suuri vaikutus, että työntekijä ei ole valmis luopumaan siitä. Yksi asia, joka voi Yritys X:n tapauksessa vaikuttaa ilmapiiriin negatiivisesti on juurikin henkilöstövaihtuvuus. Kun henkilöstö vaihtuu tiuhaan, eivät työntekijät ehdi muodostaa keskinäisiä suhteita ja työkaveria ei tunneta henkilökohtaisella tasolla. Myös toimipisteen henkilöstömäärä voi vaikuttaa ilmapiiriin. Mitä enemmän työntekijöitä toimipisteessä on,

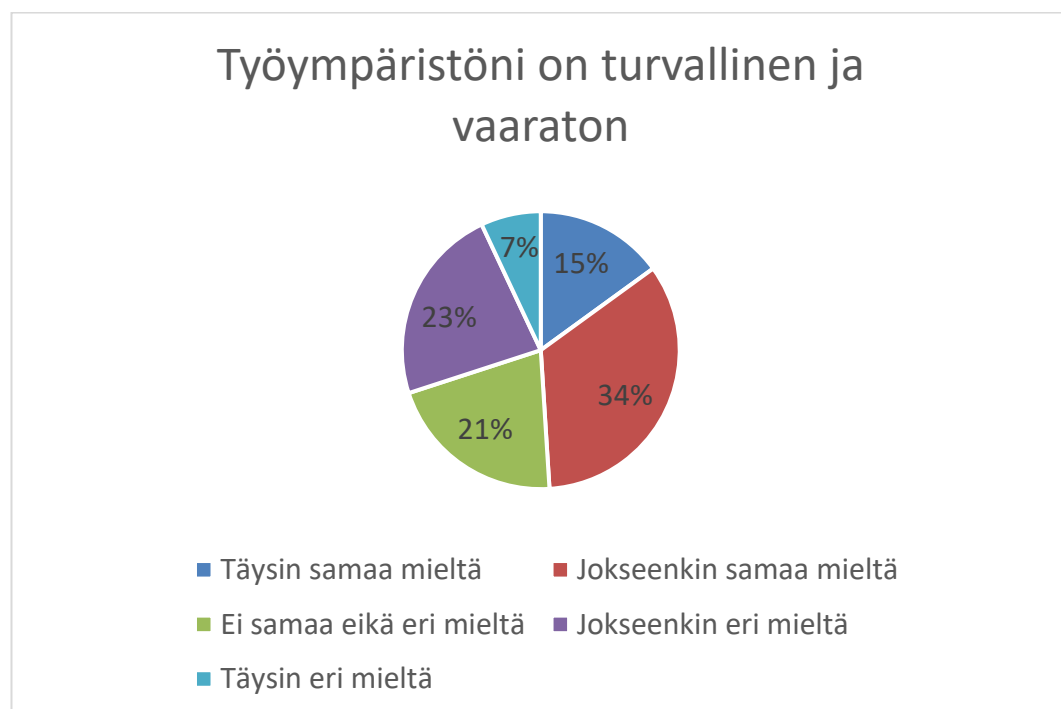
sitä todennäköisempää on, että työskentelee sellaisen ihmisen kanssa, jota ei tunne kuin päällisin puolin. Myös juoruilu saattaa vahingoittaa työyhteisön ilmapiiriä. Pienemmissä yksiköissä, missä henkilöstö tuntee toisensa paremmin, voi juoruilu mennä henkilökohtaisuuksiin, jolloin se on haitallista ilmapiirin kannalta.



Kuvio 14. Väittämä 9: Työnantajani on aidosti kiinnostunut hyvinvoinnistani

29 % vastaajista kokee, että työnantaja on aidosti kiinnostunut työntekijän hyvinvoinnista. Jopa 52 % kokee, että työnantaja ei aidosti välitä työntekijän hyvinvoinnista. Hyvinvoiva työntekijä on usein tuottavampi ja sitoutuneempi kuin huonosti voiva. Hyvinvoinnin käsite on niin laaja, että on mahdotonta päätellä, mitä vastaajat ovat tässä kohtaa ajatelleet hyvinvoinnin perustana. Herzbergin kaksifaktorteoriassa (ks. kuvio 2) työn hygieniehtekijät ovat niitä elementtejä, jotka vaikuttavat työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Hygieniehtekijöitä ovat esimerkiksi henkilo-suhteet, palkka, yrityspolitiikka, esimies-alaisuushteet sekä fyysinen työympäristö. Puutteet näillä osa-alueilla vaikuttavat negatiivisesti työtyytyväisyyteen. Henkilöt, jotka kokevat motivaatio- ja hygieniehtekijöiden olevan matalalla, muodostavat suurimman riskin lähtövaihtuvuudelle. Työn hallinnan tunne voi puolestaan

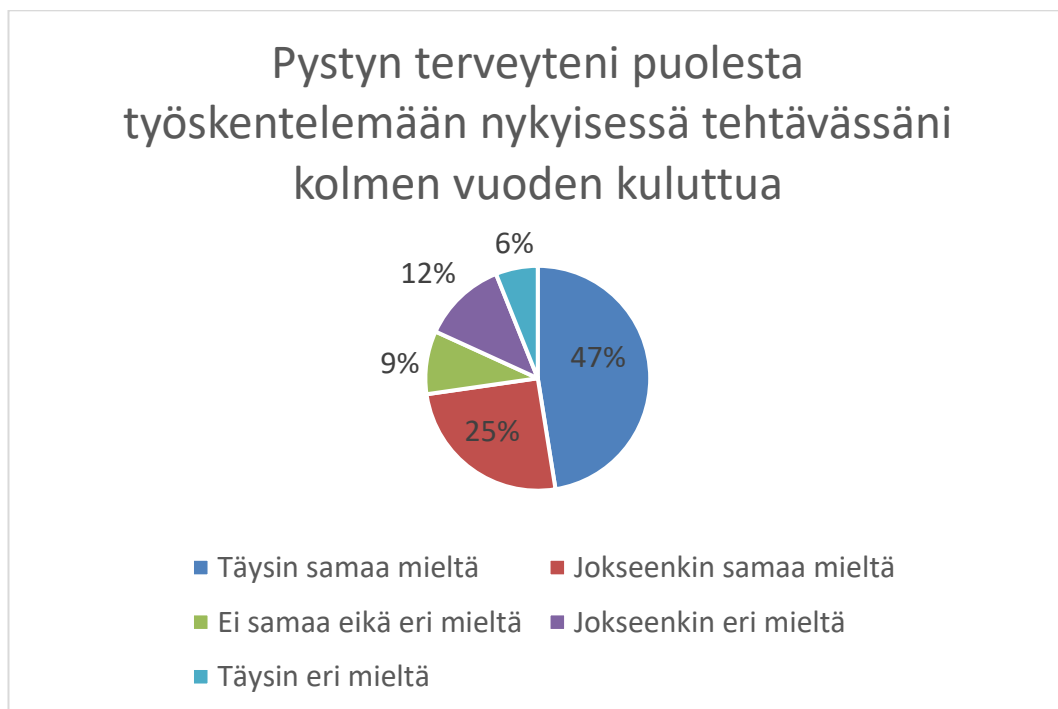
vaikuttaa henkiseen hyvinvointiin. Kun työntekijän taitotaso vastaa työtehtävien vaatimustasoa, tuottaa se hallinnan tunnetta työssä, mikä lisää työstä saatavaa nauhintoa. Mikäli työtehtävät ovat liian helppoja taitotasoon nähden, voi se puolestaan tehdä työstä mekaanista suorittamista, mikä taas voi johtaa turhautumiseen ja motivaation vähenemiseen. Yritys X:n toimiympäristöä ja työtehtäviä ajatellen kyseessä voisi olla esimerkiksi lepotaukoihin, palautumiseen, työterveydenhuoltoon, ergonomiaan, kiireeseen ja stressiin, työyhteisön vuorovaikutukseen sekä työn hallintaan liittyviä asioita. Yritys X:ssä työtä tehdään ulkopuolisten vaikuttimien sanelemien aikataulujen mukaan epäsäännöllisissä vuoroissa, jossa työtä tehdään eripituisina jaksoina kaikkina vuorokauden aikoina. Yritys X on jo tämän kyselytutkimuksen jälkeen tutkinut ja kiinnittänyt huomiota etenkin työntekijöiden palautumiseen, työn kuormittavuuteen ja ergonomiseen suorittamiseen ja sitä avustaviin työvälineisiin sekä henkisten voimavarojen parantamiseen.



Kuvio 15. Väittämä 10: Työympäristöni on turvallinen ja vaaraton

49 % kokee työympäristönsä turvalliseksi ja vaarattomaksi. Kuitenkin 30 % kokee työympäristönsä vaaralliseksi ja/tai turvattomaksi. Mitenkään yllättävä ei kuiten-

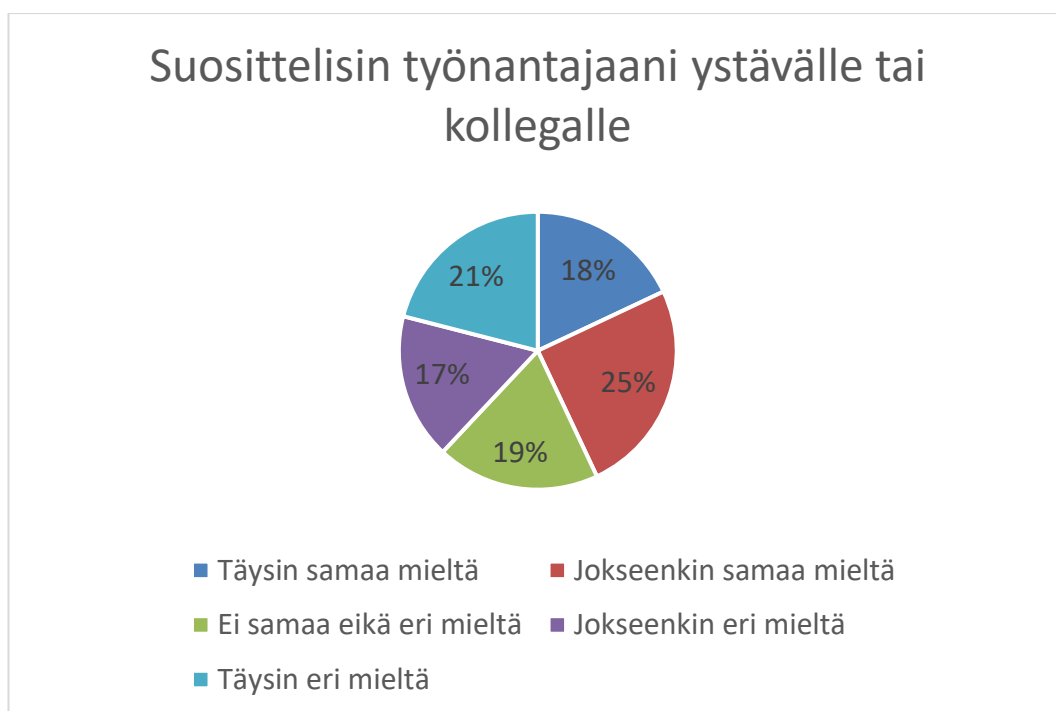
kaan liki kolmanneksen eriävä mielipide ole, sillä etenkin fyysisissä työtehtävissä tapaturmia sattuu väkisinkin. Kuviossa 4 Smith on kuvannut työntekijän sitoutumisen tasoa ja syntymistä Maslow'n tarvehierarkian avulla. Sekä Maslow'n tarvehierarkiassa että Smithin sitoutumispyramidissa turvallisuuden tunne on yksi perustarpeista ja sijoittuu pyramidin alaosaan, toiselle portaalle. Turvattomuuden ja vaaran tunne työympäristössä ei toimi motivaattorina eikä myöskään edesauta sitoutumisen syntyä. Puutteiden korjaaminen edesauttaa tarpeen täyttymistä, mikä puolestaan on edellytys hierarkiassa nousemiselle. Omilla toimillaan voi riskeihin vaikuttaa, mutta lukuisat ulkoiset tekijät luovat haasteita Yritys X:n toimiympäristössä. Raskaiden esineiden liikuttelu, isoilla koneilla ja laitteilla operointi, keliolosuhteet, kiire ja ruuhka, epäasianmukaiset tai vanhentuneet työvälineet ja prosessit sekä haastavat asiakaspalvelutilanteet altistavat turvattomuudentunteelle ja tapaturmille.



Kuvio 16. Väittämä 11: Pystyn terveyteni puolesta työskentelemään nykyisessä tehtävässäni kolme vuoden kuluttua

72 % kokee pystyvänsä terveytensä puolesta tekemään nykyistä työtään kolmen vuoden kuluttua. 18 % vastaajista on eri mieltä asiasta, mutta puuttuminen näihin on ongelmallista, koska kysymys ei ota kantaa siihen, onko terveydentilan muutos

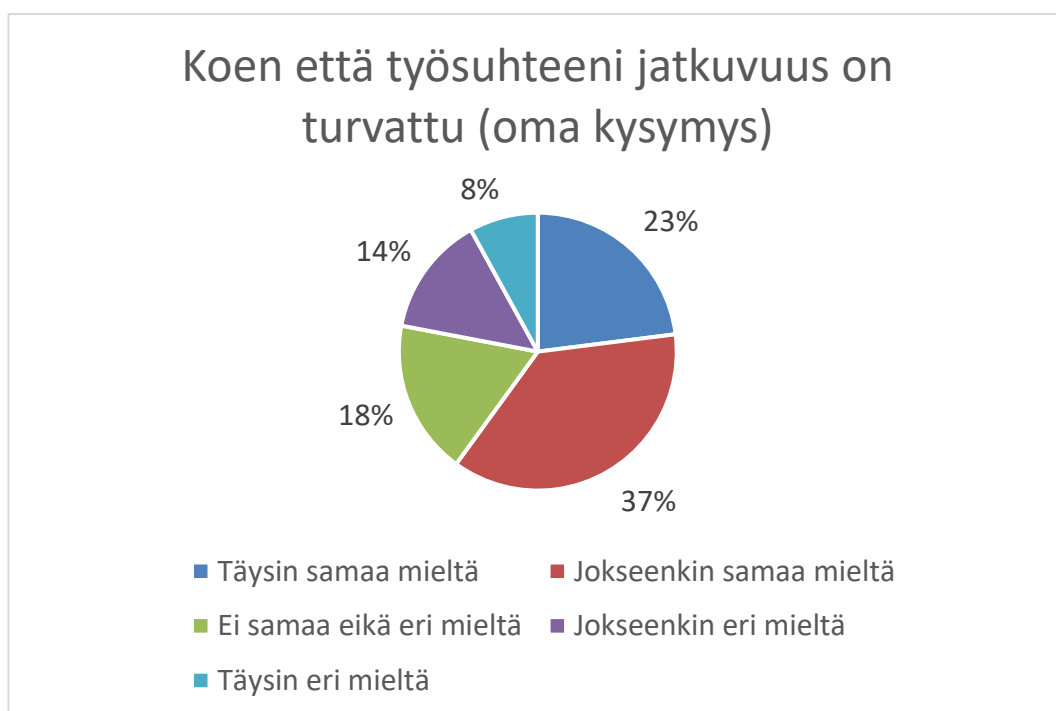
työperäistä vai esimerkiksi perussairaudesta tai muusta sellaisesta johtuvaa. Työnantaja voi edistää työntekijän terveyttä ja sitouttaa henkilöstöä esimerkiksi tarjoamalla työterveyshuoltoa ja liikuntaetuja, kuten Yritys X:ssäkin on toimittu. Eri-
laiset tyky- ja tyhy-päivät edesauttavat terveyden ylläpitoa, mutta samalla tarjoaa tilaisuuden luoda yhteisöllisyyttä ja hyvää ilmapiiriä työyhteisöön. Aineettomilla palkkioilla, kuten työajan järjestelyillä tai työtehtävien vaihteluilla, voi työnantaja myös vaikuttaa työntekijänsä terveydentilaan. Yritys X:n työympäristössä on useita asioita, jotka voivat negatiivisesti vaikuttaa työntekijän terveydentilaan, kuten esimerkiksi melu, mekaaniset liikkeet ja toistot, lämpötilavaihtelut, keliolosuhteet, epäsäännölliset työajat ja ergonomian puute. Näihin asioihin panostamalla on mahdollista pienentää ”jokseenkin eri mieltä” ja ”täysin eri mieltä” vastanneiden osuutta.



Kuvio 17. Väittämä 12: Suosittelisin työnantajaani ystävälle tai kollegalle

Tässä kysymyksessä vastaukset jakautuivat melko tasaisesti kaikkien viiden vastausvaihtoehdon välillä. 43 % vastaajista suosittelisi yritys X:ää työnantajana, mutta 38 % ei. Sitouttamiseen panostaminen on tärkeää, sillä sitouttamisstrategian yksi tavoitteista on pyrkiä luomaan positiivista mielikuvaa työnantajasta. Lisäksi on todennäköisempää, että sitoutunut ja työhönsä tyytyväinen työntekijä suositte-

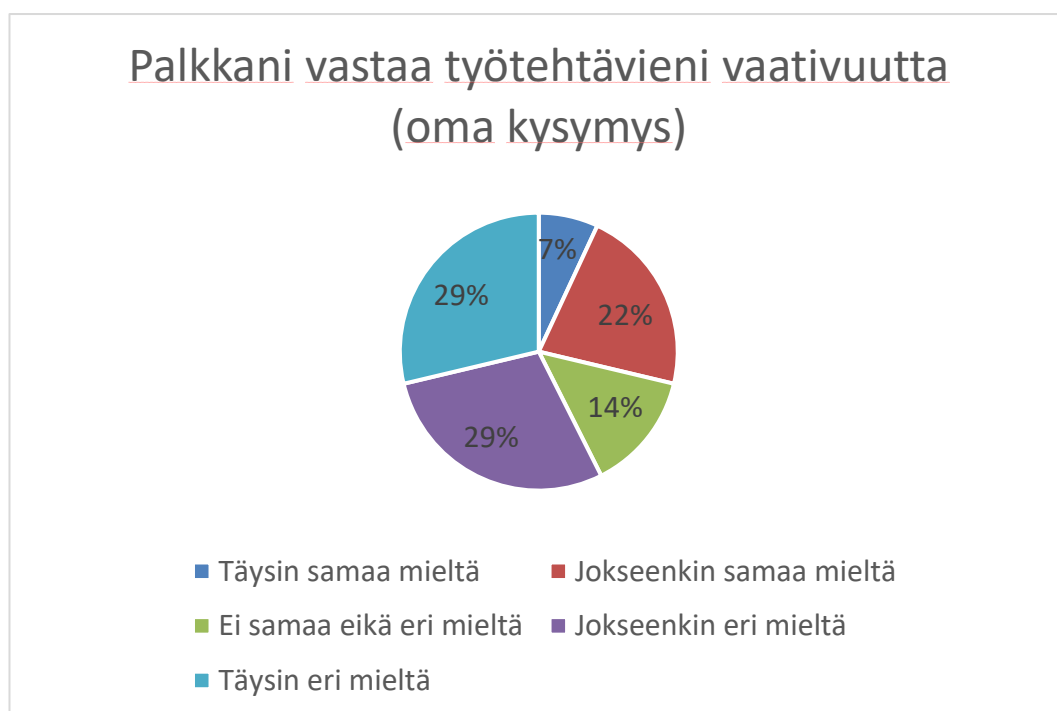
lee helpommin työnantajaansa muille. Koska vastausten ristiintaulukointi ei ollut mahdollista, vastauksista ei voi päätellä, ovatko tässä negatiivisen vastausvaihtoehdon valinneet vastanneet negatiivisesti myös muihin väittämiin. Toki maalaisjärjellä ajateltuna on todennäköisempää, että työntekijä, joka ei ole tyytyväinen työhönsä tai sen osa-alueisiin, ei myöskään suosittele työnantajaansa muille. Kesittymällä parantamaan heikoimpia tuloksia saaneita osa-alueita, voidaan todennäköisesti positiivisesti vaikuttaa tämän väittämän tuloksiin.



Kuvio 18. Väittämä 13: Koen että työsuhteeni jatkuvuus on turvattu

60 % kokee työsuhteensa jatkuvuuden turvatuksi ja 22 % kokee asiassa epävarmuutta. Työsuhteensa jatkosta varmuutta tunteva työntekijä jaksaa panostaa työhönsä, työnantajaansa ja työyhteisöönsä ihan eri tavalla kuin työntekijä, joka on epävarma työsuhteensa jatkosta. Toisaalta työsuhteen jatkuvuudesta epävarmuutta tunteva voi olla halukas todistamaan kykynsä ja osoittamaan halukkuutensa jatkaa työnantajan palveluksessa tekemällä työnsä huolellisesti, aloitteellisesti ja tuottavasti, sekä ylittämään itsensä. Maslow'n tarvehierarkiassa (ks. kuvio 1) turvallisuuden tarpeet, kuten työpaikka (tai tässä tapauksessa työsuhteen jatkuvuus) ovat pyramidin toisella portaalla. Smith (2017) on luonut sitoutumisen tasoa kuvaavan pyramidin Maslow'n tarvehierarkian pohjalta (ks. kuvio 3). Tämän teorian mu-

kaan toisella portaalla eli turvallisuuden tunteen tasolla ihminen ei ole sitoutunut yritykseen. Tällainen yksilö ei ehkä pidä työstään, mutta sietää sitä paremman puutteessa, ja on altis tutkimaan työpaikkailmoituksia. Epävarmuus työpaikan jatkuvuudesta voi hyvinkin siis heijastua työntekijän sitoutumiseen. Yritys X:n tapauksessa toimialan suhdanneherkkyys voi olla tekijä, joka osaltaan saattaa selittää kysymykseen annettujen ”jokseenkin eri mieltä” ja ”täysin eri mieltä” vastausten määrää.



Kuvio 19. Väittämä 14: Palkkani vastaa työtehtävieni vaativuutta

Jopa 58 % vastaajista kokee, että palkkaus ei vastaa työtehtävien vaativuutta. Alle kolmasosa (29 %) kokee palkkauksen vastaavan vaatimustasoa. Raha ja palkka ovat Maslow’n tarvehierarkiassa (ks. kuvio 1) tekijöitä, jotka vaikuttavat turvallisuuden tarpeisiin. Ihminen voi kokea turvattomuuden tunnetta esimerkiksi, jos palkka ei riitä kattamaan pakollisia elinkustannuksia. Herzbergin kaksifaktoriteoriassa (ks. kuvio 2) palkka kuuluu työn hygieniatekijöihin. Mikäli hygieniatekijät (esimerkiksi palkka) ei ole optimaalisella tasolla, voi sillä olla negatiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen. Palkka koetaan vastikkeena tehdystä työstä ja mikäli työntekijä kokee palkan pienemmäksi kuin antamansa työpanoksen, voi tämä heijastaa negatiivisesti motivaatioon ja työpanokseen. Palkkaus on toisaalta huono keino

synnyttää sitoutumista tai motivaatiota, sillä sen palkitseva vaikutus on melko lyhytaikaista. Korotuksia pitäisikin tulla säännöllisesti, jotta palkkaus voisi toimia kannustimena, mutta tämä tulisi mille tahansa yritykselle kohtuuttoman kalliiksi. Palkkaus voi olla kuitenkin yksi syy siirtyä kilpailijan palvelukseen. Tämä tutkimus ei kerro tarkemmin, kokevatko työntekijät, että palkka ei ole kilpailukykyinen muiden alalla toimivien yritysten palkkoihin verrattuna vai koetaanko nykyinen työpanos tai vastuu isommaksi kuin siitä nyt saatava korvaus.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Henkilökohtaisella tasolla motivaation ja sitoutumisen teorioihin perehtyminen on avannut uusia näkökulmia työn tekemiseen ja työn johtamiseen. Asioita katsoo eri näkökulmista sekä päätöksiä ja muutoksia mieltii eri tavalla. Näihin asioihin on alkanut kiinnittää enemmän huomiota työelämässä sekä huomioimaan mediassa esiintyviä aiheeseen liittyviä uutisointeja.

Tutkimuksen toteuttaminen oli haastavin osa työstä, sillä Yritys X ei halunnut toteuttaa erillistä henkilöstölle suunnattua kyselyä jo olemassa olevien kyselyidensä lisäksi. Sen sijaan Yritys X tarjosi mahdollisuutta käyttää muutaman kerran vuodessa toteutettavaa Työvire-kyselyä sekä sen vastauksia. Raakadatan ja vastaajien perustietojen saaminen olisi mahdollistanut ristiintaulukoinnin, mutta valitettavasti tämä ei ollut mahdollista. En saanut analysoitavakseni jokaisen vastaajan vastauksia, vaan jokaista väittämää koskevat tulokset. Ristiintaulukoinnin avulla tuloksista olisi todennäköisesti saanut vielä enemmän irti. Lisäksi näin jälkikäteen ajateltuna olisin halunnut lisätä vielä väittämän 'Näetkö itsesi Yritys X:n palveluksessa 3 vuoden kuluttua' tutkimukseen antamaan suuntaa työntekijöiden sitoutuneisuudesta.

Työni teoriaosioon olen tyytyväinen, sillä mielestäni siinä on käsitelty molempia osa-alueita kattavasti ja olen käyttänyt lähteitä laaja-alaisesti. Aloitin työni vähän nurinkurisesti, sillä aloittaessani päättötyötäni, työn aihepiiri ja teoriat olivat selvillä, mutta varsinainen tutkimus ja tavoitteet epäselviä. Suoraa toimeksiantoa tai aihetta oli alkuun vaikeaa saada, jolloin lähestyin lopputyötä kiinnostavan aihepiirin kautta ja lähdin etenemään siitä. Tutkimus tarjoaa Yritys X:lle teorioita pohdinnan alla olevien ilmiöiden taustalle. Työni lopputulokseen olen kuitenkin tyytyväinen, ja toivonkin, että Yritys X löytää jotain uusia näkökulmia ja ajattelemisen aiheita tämän seurauksena, vaikka panostavat itsekkin aiheeseen paljon jo valmiiksi.

5.1 Johtopäätökset

Eniten negatiivisia vastauksia (jokseenkin tai täysin eri mieltä) tuli väittämiin 'Saan säännöllisesti palautetta työstäni' (50% vastaajista eri mieltä), 'Työnantajani on aidosti kiinnostunut hyvinvoinnistani' (52% vastaajista eri mieltä) ja 'Palkkani vastaa työtehtävieni vaativuutta' (58% vastaajista eri mieltä). Nämä kolme osa-aluetta ovat ne, jotka kaipaavat eniten huomiota ja parantamista. Sitoutumisen ja sitouttamisen sekä motivaation teorioista löytyi käytännönläheisiä ratkaisumalleja näiden osa-alueiden parantamiseen teoreettisella tasolla. Näiltä osin voidaan siis sanoa, että tulokset vastasivat asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimus tarjoaa Yritys X:lle teorioita näiden ilmiöiden taustalla, sekä teorioihin pohjautuvia käytännön esimerkkejä, joiden avulla Yritys X voisi vaikuttaa positiivisesti näihin osa-alueisiin. Palaute on motivaatiotekijä, johon voi helposti vaikuttaa esimiestasolla. Hyvinvointi ja palkkaus ovat puolestaan hygieniehtekijöitä, joihin voi vaikuttaa enemmänkin yritystasolla kuin esimiestasolla.

Palautteen antamisella olisi helppo aloittaa tuloksien parantaminen, sillä siitä ei aiheudu lisäkustannuksia. Suomalaisessa kulttuurissa kehuminen ja kiittely eivät tule luonnostaan. Palautteen saaminen on erittäin tärkeää motivaation kannalta. Ihmisen yksi tarpeista on arvostuksen saaminen, ja kiitokset ja tunnustukset ovat yksi keino täyttää tämä tarve. Etenkin positiivinen palaute ja onnistumisen huomioiminen motivoivat myös jatkossa paremman suorituksen tavoitteluun. Tämä myös lisää arvostuksen ja merkityksellisyyden tunnetta, mikä edesauttaa organisaatioon sitoutumista. Yritys X:n henkilökunta kaipaa selkeästi enemmän säännöllistä palautetta kyselytutkimuksen perusteella. Parantamista vaativista osa-alueista palautteen saaminen olisi ehkäpä helpointa ja kustannustehokkainta toteuttaa käytännössä Yritys X:n liiketoiminnassa. Palautteenantokulttuurin kehittäminen ei tietenkään ole täysin ilmaista, mutta Yritys X voisi kannustaa lähiesimiehiä huomioimaan alaistensa onnistumiset aiempaa matalammalla kynnyksellä sekä kehoittaa ilmaisemaan alaistensa työpanoksen merkitys organisaation menestyksen ja tuloksen kannalta. Yritystasolla tulisikin voimakkaasti kannustaa palautteen antamisen kulttuuriin tai oikeammin sen luomiseen.

Kuten tulosten analyysissä mainittiin, työnantajan aitoa kiinnostusta hyvinvointiin on erittäin hankalaa määrittää. Työnantajan aito kiinnostus hyvinvoinnista on laaja ja melko subjektiivinenkin käsite. Työelämän näkökulmasta hyvinvointi on esimerkiksi niitä fyysisiä ja psyykkisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat työtehtävien suorittamiseen. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi työympäristö, henkilösuhteet, työn järjestelyt, johtaminen, yrityspolitiikka ja työn hallinnan tunne. Näiden tekijöiden ollessa heikolla tasolla, voi sillä olla negatiivisia vaikutuksia työtyytyväisyyteen. Aito kiinnostus voi olla esimerkiksi työntekijöiden kuulemista heitä koskevissa päätöksissä sekä tehtyjen toimenpiteiden perustelemista henkilöstölle. Yritys X voisi esimerkiksi selvittää työympäristön, työjärjestelyiden, vuorotyön sekä henkisen ja fyysisen kuormituksen vaikutuksia henkilöstönsä hyvinvointiin. Aidon kiinnostuksen osoittamiseksi Yritys X voisi ottaa henkilöstönsä mukaan selvityksen tekemisen. Aitoa kiinnostusta ilmaisisi myös avoin ja selkeä viestintä, jonka avulla perusteltaisiin tulokset ja niiden myötä tehdyt ratkaisut. Yritys X onkin alkanut jo toimenpiteisiin hyvinvoinnin parantamiseksi. Tärkeää olisi seurata, tuottavatko toimenpiteet positiivisia tuloksia seuraavaan Työvire-tutkimukseen. Mikäli vastauksen paranevat seuraavassa kyselyssä, nähdään, että yritys on menossa oikeaan suuntaan. Mikäli parannusta ei tapahdu, on syytä harkita uudelleen toimenpiteitä ja tutkia tarkemmin, mitä työntekijät kokevat aidoksi kiinnostukseksi hyvinvoinnista.

Palkkauksen korottaminen ja kehittäminen ovat puolestaan kallis parannuskohde. Kuitenkin tähän tulisi kiinnittää huomiota jollakin tavalla, koska tulokset tähän väittämään olivat niin heikot. Palkkaus ja sen taso on tärkeä työntekijän sitoutumisen ja motivaation kannalta. Palkan on oltava kilpailukykyisellä tasolla alan toimijoiden keskuudessa, jotta työntekijä olisi sitoutuneempi Yritys X:ään. Palkka koetaan vastikkeena tehdystä työstä, joten työn vaatimuksien pitää olla tasapainoisessa suhteessa työntekijän voimavaroihin, jotta palkkaus koetaan oikeudenmukaiseksi. Mikäli työntekijä kokee palkkauksen pienemmäksi kuin antamansa työpanoksen, voi se vaikuttaa heikentävästi motivaatioon ja työsuoritukseen. Yritys X:n tulisikin tarkastella palkkaustaan suhteessa alan muihin toimijoihin. Kilpailukykyinen palkka pienentäisi riskiä, että työntekijä vaihtaa työnantajaa, jos perusteena on vain palkka. Yritys X voisi myös perehtyä työntekijöiden työn hallinnan

tunteeseen. Onko työntekijällä tarvittavat henkiset ja fyysiset resurssit työnsä hoitamiseen menestyksekkäästi? Mikäli työntekijä kokee vaatimukset liian suuriksi palkkaukseen nähden, voisi Yritys X panostaa palkkauksen nostamisen sijaan vaatimusten täyttämiseen esimerkiksi koulutuksen, perehdytyksen, mentoroinnin tai työnkierron avulla työn keventämiseksi. Palkkauksen ja palkankehityksen tulisi olla myös avointa. Yritys X voisi kertoa alaisilleen tarkemmin palkkauksen perusteista sekä palkankehityksestä. Yksi mahdollisuus olisi avoimesti kertoa, miten työntekijä voisi itse vaikuttaa palkankehitykseensä, esimerkiksi ottamalla vastaan ylimääräisiä vastuuta vaativia työtehtäviä, suorittamalla kursseja ja opintoja, kouluttautumalla, itseopiskelulla tai muuten kehittämällä itseään tavalla, josta myös työnantaja hyötyisi. Palkkausta kannattaisi myös tarkastella yrityksen sisällä eri työtehtävien ja kokemustyövuosien kesken, sekä varmistaa palkan kilpailukykyisyys toimialalla.

Bakkerin ja Demeroutin kehittämän työn voimavarojen mallin (ks. Kuvio 5) avulla Yritys X voisi tunnistaa ja jakaa oman alansa työn ominaisuudet työn vaatimuksiin ja voimavaroihin. Vaatimukset tunnistamalla voitaisiin pyrkiä välttämään tai minimoimaan niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat kuluttavasti työntekijään. Tarkastelemalla työn voimavaroja, voitaisiin tunnistaa niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat voimaannuttavasti ja motivoivasti työntekijään. Panostamalla näihin voimavarakijoihin on mahdollista torjua työn vaatimusten aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia. Työn vaatimuksen tekijöitä Yritys X:llä ovat esimerkiksi aikataulupaineet, pitkät työpäivät ja työn määrä. Voimavaratekijöitä ovat esimerkiksi hyvät ihmisuhteet, hyvä työilmapiiri sekä hyvä ohjaus ja johtaminen. Aikataulupaineisiin ja työn määrään voi vaikuttaa hyvällä johtamisella ja koordinoimisella. Hyvät ihmisuhteet ja hyvä työilmapiiri puolestaan auttavat selviämään työn määrästä ja pitkistä päivistä.

Irtisanoutuessaan Yritys X:stä työntekijää pyydetään vastaamaan lähtökyselyyn, jossa paneudutaan muun muassa lähdön syihin. Jatkotutkimusehdotuksena Yritys X:n nykyiselle henkilöstölle voisi suunnata kyselyn, jossa selvitetään henkilöstön lähtemisen ja jäämisen syitä sekä sitoutumisen tasoa. Mallina voisi käyttää UWES-tutkimusta, mutta avoimet kysymykset olisivat tarpeen täydentämään tut-

kimusta, ja antaisivat enemmän mahdollisuuksia saada selville työntekijän ajatuksia sitoutumisesta tai syistä sen puutteeseen. Näin lähtövaihtuvuuteen voitaisiin vaikuttaa ennen kuin työntekijä on irtisanoutunut. Vaikka kyselyiden määrää halutaan rajoittaa, on se ainoa keino saada henkilöstön ajatukset selville, jotta olemassa olevalle ongelmalle saataisiin tehtyä jotakin.

5.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetti tarkoittaa mittauksen pysyvyyttä tai toistettavuutta. Toisin sanoen, jos tutkimus uusittaisiin, saataisiin samat tulokset riippumatta tutkijasta. Uusintamittauksessa ei kuitenkaan aina saada samoja tuloksia eli varmistettua reliabiliteettia, sillä ajan kuluessa myös vastaajan mielipide ja kokemus ovat voineet muuttua. (Kananen 2010, 129.)

Validiteetti tarkoittaa puolestaan tulosten pätevyyttä ja luotettavuutta. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa tulosten yleistettävyyttä, eli sitä, että tutkimustulokset pätevät samanlaisessa tilanteessa. Sisältövaliditeetti puolestaan tarkoittaa sitä, että tutkimuksen mittarit ovat mitanneet sitä, mitä haluttiinkin tietää. (Kananen 2010.)

Tutkimuksen reliabiliteettia on haastavaa arvioida, sillä kyselyä ei toistettu. Tässä tutkimuksessa keskityttiin Yritys X:n Työvire-kyselyn 2/2018 aineistoon, mutta kysely on toteutettu aiemminkin hyvin samankaltaisella vastausjakaumalla Yritys X:n toimesta (tokikaan aiempaa kyselytutkimusta ei käsitelty tässä työssä). Tämä tutkimus voidaan kuitenkin arvioida reliaabeliksi, sillä strukturoitu kysely on helppo toteuttaa uudelleen. Kyselyn väittämät etsivät vastausta, miten yksilö kokee tietyn ilmiön työssään, jolloin yksilön kokemukset tai mielentila saattavat vaikuttaa vastauksiin. Saman työntekijän antama vastaus samaan väittämään voi-kin olla aivan päinvastainen seuraavalla tutkimuskerralla, jolloin tutkimuksen reliabiliteetti on vaarassa. Vastaajat voivat myös tulkita väittämiä eri tavalla, esimerkiksi väittämässä 'Työnantajani on aidosti kiinnostunut hyvinvoinnistani', on vaikea sanoa, mieltävätkö kaikki vastaajat "aidon kiinnostuksen" samalla tavalla.

Kyselyn validiteetin voidaan nähdä toteutuneen, sillä analyysissä ja johtopäätöksissä saatiin tutkimusongelmaan perusteltu vastaus. Tutkimus on ajankohtainen ja

tarvelähtöinen Yritys X:n näkökulmasta sekä toteutettiin Yritys X:n haluamalla metodilla ja aineistolla. Tuloksista voidaan saada yleiskuva Yritys X:n kaikista toimipisteistä, sillä yli kolmannes henkilöstöstä vastasi kyselyyn. Kysely on helppo toistaa, mutta valittua aihetta on hankala mitata numeerisesti. Tämän tutkimuksen tulosten analysointi on lähinnä pohdintaa teorioiden kautta, eikä analyysi nojaa tieteellisiin tutkimuksiin tai tilastoihin. Moni muukin asia vaikuttaa sitoutumiseen, kuin tämän kyselyn väittämät. Kyselyssä ei vastaajalta kysytä suoraan oletko lähtemässä tai jäämässä ja/tai mikä saisi lähtemään tai jäämään. Lukuisat ulkoiset tekijät, kuten työn sijainti, perhesuhteet tai elämäntilanne vaikuttavat myös sitoutumiseen. Tuloksien voidaan kuitenkin olettaa vaikuttavan sitoutumiseen ja lähtövaihtuvuuteen, sillä nämä tekijät vaikuttavat oleellisesti työtyytyväisyyteen ja halukkuuteen lähteä tai jäädä.

LÄHTEET

Bakker, A. B., Demerouti, E. 2007. The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, Iss. 3. 309-328. Viitattu 13.7.2018. <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/the-job-demands-resources-model-state-of-the-art-XkYCBh0TOw?>

Bakker, A., Demerouti, E. 2014. Job Demands-Resources Theory. Viitattu 13.7.2018. https://www.researchgate.net/publication/284679158_Job_Demands-Resources_Theory

Bisnode. N.d. Henkilöstön sitoutuminen – Motivoitunutta työntekijää etsimässä. Viitattu 5.7.2018. <https://finland.bisnode.fi/syvenna-osaamistasi/ajatuksiamme/henkiloston-sitoutuminen-motivoitunutta-tyontekijaa-etsimassa/>

Deloitte. 2015. Global Human Capital Trends. Deloitte University Press. Viitattu 19.6.2018. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital/HCTrends%202015%20Report_TuesFeb24.pdf

Driver, S. 2017. 5 Tips for Measuring Employee Engagement. *Business News Daily*. Viitattu 11.7.2018. <https://www.businessnewsdaily.com/10303-measure-employee-engagement.html>

Eskola J., Suoranta J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Vastapaino.

Hakanen, J. 2009. Työn imun arviointimenetelmä (Utrecht Work Engagement Scale). Helsinki. Työterveyslaitos. Viitattu 11.7.2018. https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Finnish.pdf

Hakonen, N., Hakonen A., Hulkko-Nyman, K., Ylikorkiala, A. 2014. Palkitse tavavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. 2. uudistettu painos. Helsinki. Sanoma Pro.

Hakonen, A. 2016. Vaali oikeudenmukaisuutta palkitsemisessa. *Aromi. Mediatalo Keskisuomalainen*. Viitattu 4.7.2018. <https://aromilehti.fi/artikkelit/vaali-oikeudenmukaisuutta-palkitsemisessa/>

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Herzberg, F. 1966. *Work and the Nature on Man*. London. Staples Press.

Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. 1967. *The Motivation to Work*. Second Edition. New York. John Wiley & Sons, Inc.

HR.com. 2018. The State of Employee Engagement in 2018. Viitattu 20.6.2018.
https://info.glintinc.com/rs/586-OTD-288/images/The_State_of_Employee_Engagement_in_2018_Whitepaper_HRdotcom_Glint.pdf?mkt_tok=eyJpIjoiTW1GaU56VmlZemRrWXpnMSIsInQiOiJveWdzSHprQWJ2eXZYUXRVXC9rWDdYNG9sQ0dMUmFpMTJycVR0aysrbWdQalZKYTltbmFHTEUOTFyU-TY2NVhuV0VcL0E0OU44SFJETWZMY2FmZFRZWjRPS1dCRlpiYk9ZcllGcnA3dlFjTFJldjdITjFkc3F5U2haQzZqNGk0YVA3In0%3D

Hyppänen, R. 2013 Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. 3., uudistettu painos. Porvoo. Edita Publishing.

Häikiö, T. 2014. Esimies ja sitouttaminen. Modular Learning Processes. Videohaastattelu YouTubessa. Viitattu 5.7.2018.
<https://www.youtube.com/watch?reload=9&v=VUgkHgaNucg>

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana: Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. 1. painos. Helsinki. Kauppakamari.

Kendra, Cherry. 2018. Motivation: Psychological Factors That Guide Behavior. Verywellmind. Viitattu 13.6.2018. <https://www.verywellmind.com/what-is-motivation-2795378>

Kruse, K. 2012. What Is Employee Engagement. Forbes. Viitattu 19.6.2018.
<https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/06/22/employee-engagement-what-and-why/#db83c967f372>

Kukreja, S. 2017a. Herzberg's Two-Factor Theory – Theory of Motivation and Hygiene. Management Study HQ. Viitattu 18.1.2019.
<https://www.managementstudyhq.com/herzbergs-two-factor-theory-of-motivation-and-hygiene.html>

Kukreja, S. 2017b. McClelland's Theory of Needs (Power, Achievement and Affiliation). Management Study HQ. Viitattu 17.1.2019.
<https://www.managementstudyhq.com/mcclellands-theory-of-needs-power-achievement-and-affiliation.html>

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki. Edita Publishing.

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää – Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Helsinki. Tietosanoma.

Leppänen, S. 2015. Millaisilla kehittämishankkeilla voisi sitoutumista parantaa? LinkedIn. Viitattu 10.7.2018. <https://www.linkedin.com/pulse/millaisilla-kehitt%C3%A4mishankkeilla-voisi-sitoutumista-sami-m-lepp%C3%A4nen/>

Lämsä, A-M., Hautala, T. 2008. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki. Edita Prima Oy.

McClelland, D. 1987. Human motivation. Cambridge. Press Syndicate of the University of Cambridge.

McLeod, S. A. 2017. Maslow's Hierarchy of Needs. Simply Psychology. Viitattu 14.11.2018. <https://www.simplypsychology.org/simplypsychology.org-Maslows-Hierarchy-of-Needs.pdf>

MacLeod, D., Clarke, N. 2009. Engaging for success: enhancing performance through employee engagement. Crown copyright. Viitattu 20.6.2018. <http://engageforsuccess.org/wp-content/uploads/2015/08/file52215.pdf>

Martela, F., Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio – Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Viitattu 13.6.2018. <http://docplayer.fi/2851-Eduskunnan-tulevaisuusvaliokunnan-julkaisu-3-2014-sisainen-motivaatio-tulevaisuuden-tyossa-tuottavuus-ja-innostus-kohtaavat.html>

Maslow, A. 1987. Motivation and Personality. Third Edition. New Yor. Harper & Row, Publishers, Inc.

Matka hyvään kuntoon. N. d. Työn merkityksellisyys. Viitattu 5.7.2018. <https://www.matkahyvaankuntoon.fi/fi/johdolle-ja-yrittajille/hyva-johtaminen-lisaa-tyohyvinvointia-ja-tul/tyon-merkityksellisyys/>

Mind Tools. N. d. The Three Component Model of Commitment – Improving Commitment and Engagement. Viitattu 8.7.2018. <https://www.mindtools.com/pages/article/three-component-model-commitment.htm>

Mulder, P. 2015. McClelland Motivation Theory. ToolsHero. Viitattu 17.1.2019. <https://www.toolshero.com/psychology/theories-of-motivation/mcclelland-motivation-theory/>

Otavan opisto. 2015. PS4 Motivaatio, tunteet ja älykäs toiminta. Oppimateriaalit. Viitattu 6.5.2018. <http://opinnot.internetix.fi/fi/materiaalit/ps/ps4/index?C:D=1465718&m:selres=1465718>

Suomen Pakolaisapu. 2018. Maailman pakolaisten määrä rikkoi ennätyksen viidettä vuotta peräkkäin – apua tarvitaan enemmän kuin koskaan. Viitattu 18.1.2019. <https://pakolaisapu.fi/2018/06/19/maailman-pakolaisten-maara-rikkoi-ennatys-viidetta-vuotta-perakkain-apua-tarvitaan-enemman-kuin-koskaan/>

Page, M. 2015. 5 ways to boost employee engagement. Viitattu 5.7.2018. <https://www.michaelpage.com.au/advice/management-advice/engagement-and-retention/5-ways-boost-employee-engagement>

- Penttilä, E. 2015. 70-20-10 Opitaan yhdessä! Viitattu 8.7.2018.
<https://prezi.com/cpinrz4w8jv8/70-20-10-opitaan-yhdessa/#>
- Pesonen, E-S. 2016a. Henkilöstön sitouttaminen poissa muodista tänäkin vuonna. Kauppalehti. Viitattu 19.6.2018. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/henkiloston-sitouttaminen-poissa-muodista-tanakin-vuonna/EyWX6jvS>
- Pesonen, E-S. 2016b. Työtehojen metsästys jatkuu. Kauppalehti. Viitattu 19.6.2018. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/tyotehojen-metsastys-jatkuu/5Ty9nh3D>
- Pink, D. 2009 The Puzzle of Motivation. TEDGlobal. Viitattu 4.7.2018.
https://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation#t-582600
- Sahimaa, J. 2017. Psykologiset perustarpeet ja työn merkityksellisyys työtyytyväisyyden, työpaikkaan sitoutumisen, työtahokkuuden ja työpaikalla tapahtuvan vapaaehtoisuuden selittäjänä?. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 3.3.2019.
https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/227969/PROGRADU_JAAKKOSAHIMAA.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Schaufeli, W., Bakker, A. 2004. Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual. Version 1.1. Occupational Health Psychology Unit. Utrecht University. Viitattu 11.7.2018.
https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf
- Schaufeli, W., Bakker, A. 2014. Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. Researchgate. Viitattu 19.6.2018.
https://www.researchgate.net/publication/232478318_Defining_and_measuring_work_engagement_Bringing_clarity_to_the_concept
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. Journal of Happiness Studies, Vol. 3, Iss. 1., 71-92. Viitattu 19.6.2018. <https://search-proquest-com.ezproxy.puv.fi/business/docview/751311753/CBDB2E48DA454013PQ/4?accountid=27304>
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Helsinki. Tietosanoma.
- Smith, S. 2014. How Maslow's Hierarchy of Needs Influences Employee Engagement. LinkedIn Viitattu 5.7.2018.
- Suomen Palkitsemiskeskus. N. d. Palkitseminen. Palkitsemissalkku – Strategiasta tekoihin. Viitattu 3.7.2018. <https://www.palkitsemissalkku.fi/info/1>
- SurveyMonkey. N. d. Rakenna työntekijöiden sitoutumiskyselytutkimuksen avulla parempi ja tuottavampi työpaikka. Viitattu 11.7.2018.
<https://fi.surveymonkey.com/mp/employee-engagement-survey/>

- Toikka, V. 2012. Näin motivoit alaisiasi. Tivi. Viitattu 19.6.2018.
<https://www.tivi.fi/CIO/2012-02-15/N%C3%A4in-motivoit-alaisiasi-3190045.html>
- Tuominen, E. 2016. Mikä oikeasti motivoi työntekijöitä. ZEF Talk. Viitattu 4.7.2018. <https://blog.zef.fi/eva-tuominen-mika-oikeasti-motivoi-tyontekijoita>
- Tribe. 2015. Tarvehierarkia työelämässä. Viitattu 15.11.2018.
<https://www.tribe.fi/keho-ja-mieli/tarvehierarkia-tyoelamassa/>
- Upadyaya, K., Vartiainen, M., Salmela-Aro, K. 2016. From job demands and resources to work engagement, burnout, life satisfaction, depressive symptoms, and occupational health. *Burnout Research*, Vol. 3, Iss. 4., 101-108. Viitattu 13.7.2018.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S221305861630002X>
- Uusijohtajuus. 2013. Palkitse mua! Videohaastattelu YouTubessa. Viitattu 4.7.2018. <https://www.youtube.com/watch?v=79SeJ319VZU>
- Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Viitattu 9.4.2020. <http://hanna.vilkka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>.
- Väkeväinen, R. 2017. Johdon esimerkki määrää viestinnän tason. Viitattu 5.7.2018. <https://brunnen.fi/blogi/johdon-esimerkki-maaraa-viestinnan-tason/>
- Ylikorkiala, A., Hakonen, A., Hakonen, N., Hulkko-Nyman, K. 2018. Kokonaispalkitseminen ja johtaminen – Ohjaa tai ajaudu. Helsinki. Alma Talent.
- Yritys X. 2019. Tietoa meistä. Viitattu 19.1.2019. Yritys X:n kotisivut.
- Yritys X. 2018. Yritys X:n Intranet. Viitattu 17.2.2019

LIITE 1

Vastaa kyselyyn ja anna palautetta työyhteisösi vireestä

Työvire-kyselyn avulla sinulla on mahdollisuus antaa palautetta työstäsi, työyhteisönne toimivuudesta, yhteistyöstä esimiehesi kanssa sekä omasta hyvinvoinnistasi. Kysely on luottamuksellinen, eikä yksittäisiä vastauksia jaeta työnantajallesi.

Kyselyssä sinulle esitetään 14 lyhyttä väittämää, joihin vastaaminen vie noin 5 minuuttia. Työnantajasi toteuttaa kyselyn yhteistyössä Ilmarisen kanssa. Väittämistä 12 perustuvat Hintsa Performancen ja Aalto-yliopiston kanssa luotuun viitekehykseen, jossa analysoidaan organisaation hyvinvointia ja suorituskkyä kahdeksassa eri osa-alueessa ja loput kaksi (väittämät 13 ja 14) ovat työntekijämme lisäämiä kysymyksiä opinnäytetyöprojektia varten.

Väittämä 1: Yrityksessä tehdään merkityksellistä työtä

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Ei samaa eikä eri mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

Väittämä 2: Tiedän mitä minulta odotetaan työssäni

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Ei samaa eikä eri mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

Väittämä 3: Roolini ja vastuuni ovat minulle selkeitä

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Ei samaa eikä eri mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

Väittämä 4: Minulla on mahdollisuus tehdä päivittäin asioita, jotka osaan parhaiten

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Ei samaa eikä eri mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

Väittämä 5: Minua rohkaistaan kehittymään työssäni

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Ei samaa eikä eri mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

Väittämä 6: Saan säännöllisesti palautetta työstäni

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Ei samaa eikä eri mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

Väittämä 7: Lähiesimieheni tukee työssä onnistumistani

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Ei samaa eikä eri mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

Väittämä 8: Työpaikallani on välittävä ilmapiiri

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Ei samaa eikä eri mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

Väittämä 9: Työnantajani on aidosti kiinnostunut hyvinvoinnistani

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Ei samaa eikä eri mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

Väittämä 10: Työympäristöni on turvallinen ja vaaraton

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Ei samaa eikä eri mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

Väittämä 11: Pystyn terveyteni puolesta työskentelemään nykyisessä työtehtävässäni kolmen vuoden kuluttua

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Ei samaa eikä eri mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

Väittämä 12: Suositteaisin työnantajaani ystävälle tai kollegalle

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Ei samaa eikä eri mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

Väittämä 13: Koen että työsuhteeni jatkuvuus on turvattu

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Ei samaa eikä eri mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

Väittämä 14: Palkkani vastaa työtehtävieni vaativuutta

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Ei samaa eikä eri mieltä

- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä